

21世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材



人力资源管理实用教程

（第2版）

主　编/吴宝华



- 轻松掌握人力资源管理技巧
- 快乐营造职场环境身临其境
- 简单涉猎本土文化理论知识







说　明

本书电子版仅提供给高校任课教师使用，如有任课教师需要本书课件或其他相关教学资料，请联系北京大学出版社客服，微信手机同号：15600139606，扫下面二维码可直接联系。

由于教材版权所限，仅限任课教师索取，谢谢！



21世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材

人力资源管理实用教程(第2版)

主　编　吴宝华
副主编　刘洪银　李厚本　林霓裳
参　编　卢宏亮　李　沫　张二红　梁海慧



内 容 简 介

本书在内容上具有较强的系统性和实用性。作为财经管理专业基础课教材，本书对人力资源管理基本理论和基础知识进行了较为全面的总结和阐述。同时，本书根据人力资源专业实践性和应用性强的特点，结合人力资源管理实践领域中的有效经验和全新实践，对人力资源管理的基本技能和方法进行了较为充分的介绍。各章后面都附有本章小结、综合练习、实际操作训练和案例分析，以帮助读者总结和进一步拓展知识与技能。

本书可作为相关管理专业本科、专科人力资源管理课程的教材，还可作为从事人力资源管理工作人员的自学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理实用教程/吴宝华主编．—2版．—北京：北京大学出版社，2012.3
(21世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材)
ISBN 978-7-301-20281-4

Ⅰ．①人…　Ⅱ．①吴…　Ⅲ．①人力资源管理—高等学校—教材　Ⅳ．①F241

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第026826号

书　　名：人力资源管理实用教程(第2版)
著作责任者：吴宝华　主编
策 划 编 辑：李　虎　王显超
责 任 编 辑：葛　方
标 准 书 号：ISBN 978-7-301-20281-4/C・0741
出　版　者：北京大学出版社
地　　址：北京市海淀区成府路205号　100871
网　　址：http://www.pup.cn　http://www.pup6.cn
电　　话：邮购部62752015　发行部62750672　编辑部62750667　出版部62754962
电 子 邮 箱：pup_6@163.com
印　刷　者：
发　行　者：北京大学出版社
经　销　者：新华书店
787毫米×1092毫米　16开本　25印张　593千字
2007年9月第1版　2012年3月第2版　2012年3月第1次印刷
定　　价：45.00元

目　录



第1章 人力资源管理概述

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
人力资源的概念与特征	掌握	人力资源与人口资源、劳动力资源等相关概念的联系和区别；人力资源的数量和质量；人力资源的特征
人力资源管理的含义和特点	掌握	人力资源管理的含义；人力资源管理的原则
人力资源管理发展历程	了解	不同阶段人力资源管理的特点
人事管理与人力资源管理的区别	了解	人事管理与人力资源管理的区别和联系

技能要点

技能要点	掌握程度	应用方向
人力资源管理的基本功能	重点掌握	吸纳、维持、开发、激励及相互关系
人力资源管理的主要职能	重点掌握	人力资源规划、工作分析、招聘、培训、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理

导入案例

张怡的波折人生

张怡出身书香门第，自幼受家庭熏陶，能歌善舞，是个多才多艺的女孩。14 岁那年，张怡被选入东

方歌舞团，在领导和同事们的帮助下，她的演艺水平突飞猛进，两年后被中国人民解放军总政歌舞团选中，办理了入伍手续，成为一名年轻的部队文艺工作者。她23岁喜结良缘。天有不测风云，正当事业、家庭蒸蒸日上之时，张怡在一次外出演出途中遭遇车祸，脚踝骨粉碎性骨折，虽及时治愈，但还是留下了后遗症。无奈的她只好转业到地方工作。在国有企业工作两年后，赶上企业改制，张怡决定买断工龄，在家专职做家庭主妇，并挤时间复习高中课程。27岁那年，张怡终于考上了北京音乐学院，本科毕业后顺利考上了上海音乐学院的研究生。研究生毕业后，34岁的张怡选择了留校，担任一名音乐教师。

请思考：

在张怡波澜起伏的人生阶段，哪段时间属于劳动力资源范畴？哪段时间属于劳动力人口范畴？张怡参加社会劳动的时间总共是多少？

当今社会，知识经济飞速发展，科学技术突飞猛进，市场竞争日益激烈。企业在复杂多变的环境中要求得生存与发展，必须在技术、设备、管理、资金等生产要素的某一方面或几方面拥有竞争优势，而任何竞争优势的创造与获得均来源于人。可以说，企业之间的竞争，归根结底是人力资源的竞争。各国均把人力资源看做企业的第一资源，凭借高素质人力资源获得与保持企业的竞争优势，以实现企业的可持续发展。因此，成功有效的人力资源管理是企业竞争制胜的关键。在本章中，我们将从分析人力资源的内涵与特征入手，进而阐述人力资源管理的概念与特征、人力资源管理及其基本功能、人力资源管理的发展历程以及传统人事管理与现代人力资源管理。

1.1 人力资源的概念与特征

1.1.1 人力资源的基本概念

1. 人力资源的定义

人类社会的生产以资源供给为基础，经济要不断增长，必须要有充足的资源作为保障。经济学家认为，资源是指为了创造物质财富而投入生产活动中的一切要素，可以分为自然资源、资本资源、信息资源和人力资源四类。在这四大类资源中，人力资源是最重要的资源，是生产活动中最为活跃的因素，也是一切资源中最活跃、社会涉及面最广、对经济增长贡献最突出的一种资源，因而被经济学家称为第一资源。

1954年，全球知名的管理学家彼得·德鲁克(Peter Drucker)出版了《管理的实践》一书，指出了管理的三个更为广泛的职能：管理企业、管理经理人员和管理员工及其工作。在讨论管理员工及其工作时，德鲁克首次提出了“人力资源”的概念，提出“和其他资源相比较而言，唯一的区别就是它是人”。人力资源与其他资源相比，拥有独特的“协调能力、融合能力、判断力和想象力”，经理们必须考虑人力资源这一“特殊资产”，并且要注意人力资源只能为人力资源所有者——自己利用的特性。

德鲁克虽然提出了人力资源的概念并指出了其重要性，但却未对人力资源这一概念给出详细的定义。其后，国内外学者从不同的角度给人力资源下了不同的定义。总的来说，学者们大致从以下3个不同的角度给出了各自的定义。

(1)人力资源是包含在人体内的一种生产能力，是在劳动生产过程中，可以直接投入



的体力、脑力和心力的总和。

(2)人力资源是劳动力资源，是目前正在从事社会劳动的一个国家或地区的全部人员。

(3)人力资源是经济资源的一种，和其他经济资源一样，人力资源也是社会财富的来源，其实质就是人所具有的运用和推动生产资料进行物质生产或社会经济活动的能力。

可以看出，对人力资源进行定义有多重视角：既可以从微观角度(个体的人)、宏观角度(国家或地区)进行界定，也可以从人力资源的载体(人)及其功用(创造财富)的角度进行界定。

本书试图给出一个宏观与微观相结合定义。所谓人力资源(human resource，HR)，是指在一定领域或社会组织内能够推动其持续发展、进步，达成其目标的全部劳动人口拥有的劳动能力的总和。

该定义同时还突出了人力资源的归属性、功用性及能力的包容性。

(1)任何资源均有归属，人力资源也不例外(总是属于国家、地区以及某一社会组织)。

(2)人力资源必须有功用，这也符合资源“可用性”的特征，即人力资源应对其归属的社会组织的发展和目标实现有用。

(3)定义中的能力是一种泛指，包含各种能力，如智力、体力等。

人力资源在宏观意义上的概念是以国家或地区为单位进行划分和计量的；在微观意义上的概念则是以组织(部门、企业、事业)等为单位进行划分和计量的。而在本书中讨论的人力资源的概念，主要是指组织内具有劳动能力的人的总和。

为了更准确地把握人力资源的内涵，还需要了解与人力资源相关的一些概念以及相互之间的关系。

(1)人口资源。人口资源是指一个国家或地区所拥有的人口总体。它主要表明的是数量概念，是最基本的底数。人力资源在人口资源层中，是指具备劳动能力、具有为社会创造物质财富和精神财富的劳动人口的总称。它强调人的劳动能力，即从全部人口中剔除已经丧失劳动能力的人口，其他的都属于人力资源。

(2)劳动力资源。劳动力资源是指进入法定劳动年龄并拥有现实劳动能力的人口的总和，是人力资源的主体。劳动力资源突出的是劳动者数量，反映了一个国家或地区的劳动者总体的供给情况。

(3)人才资源。人才资源是指一个国家或地区中具有较多科学知识、较强劳动技能，在价值创造过程中起关键或重要作用的人的总称。人才资源是人力资源的一部分，即优质的人力资源。人才资源重点强调人的质量，是人力资源中较突出、较优秀的一部分，位于人力资源层次的顶端，表明了一个国家或地区人力资源质量的高低。

由此可见，人口资源和劳动力资源强调的是人的数量和劳动者数量，人才资源则偏重人的质量，人才的多少从一定程度上能反映一个国家或民族的发展前途和希望所在，而人力资源是人口数量与质量的统一，是潜在人力与现实人力的统一。我国人口众多，劳动力资源丰富，劳动人口总量增长迅速，人力资源数量在世界上也占绝对优势，但劳动力素质还较差，科学文化水平普遍偏低，高素质的科技人才数量较少，人才流失问题严重，致使我国人力资源，特别是人才资源质量远远落后于发达国家。因此，现代人力资源管理是以培养高质量的人才为最终目标，来促进人力资源的合理开发与使用。

2. 人力资源的数量与质量

1)人力资源的数量

(1)人力资源数量的计量。人力资源的基本构成包括数量和质量两个方面。人力资源的数量是构成人力资源总量的基础，是人力资源量的特征，又分为绝对数量和相对数量两种。

人力资源的绝对数量从微观角度而言，是指组织内所拥有的全部劳动力的总和。从宏观意义而言，人力资源的绝对数量是指一个国家或地区所拥有的劳动能力的人口数量，即进入法定劳动年龄的、具有现实劳动能力以及劳动适龄人口之外、具有劳动能力的全部人口的总和，可以从现实人力资源数量和潜在人力资源数量两个方面计量。

潜在人力资源的数量，可依据一个国家具有劳动能力的人口数量加以计算。为此，各国都根据其国情对人口进行劳动年龄的划分。我国现行的劳动年龄规定是：男性 16～60 岁，女性 16～55 岁。在劳动年龄上下限之间的人口称为劳动适龄人口。小于劳动年龄下限的人口称为未成年人口，大于劳动年龄上限的人口称为老年人口，一般认为这两类人口不具有劳动能力。

但是在现实中，劳动适龄人口内部存在一些丧失劳动能力的病残人口；此外，还存在一些因为各种原因暂时不能参加社会劳动的人口。在劳动适龄人口之外，也存在一些具有劳动能力且正在从事社会劳动的人口，如我们经常看到的退休返聘人员。在计量人力资源时，上述两种情况都应当加以考虑，这也是划分现实人力资源与潜在人力资源的依据。

人力资源的相对数量是指一个国家或地区的人力资源的绝对数量占总人口的比例，即人力资源率，表明了一个国家平均人力资源拥有量。作为一种相对国力的表现，人力资源率可用来与其他国家进行比较，反映出一个国家的发展程度等更深层次的社会经济特征。用公式表示如下：

$$\text{人力资源率}=\frac{\text{人力资源的绝对数量}}{\text{一定范围的人口数量}}\times 100\%$$

其中：

人力资源的绝对数量＝现实人力资源的数量＋潜在人力资源的数量

现实人力资源的数量可以用劳动参与率表示，一个国家或地区现实人力资源的数量越多，表明该国家或地区的经济发展越具有优势。用公式表示如下：

$$\text{劳动参与率}=\frac{\text{现实人力资源的数量}}{\text{一定范围的人口数量}}\times 100\%$$

(2)影响人力资源数量的因素。由上面的分析可以看出，人力资源的数量受到很多因素的影响，概括起来主要有以下几个方面。

① 人口总量。人力资源属于人口的一部分，因此人口总量会影响到人力资源的数量。人口总量由人口基数和自然增长率两个因素决定，自然增长率又取决于出生率和死亡率。用公式表示如下：

人口总量＝人口基数× [1＋(出生率－死亡率)]



② 人口的年龄结构。人口的年龄结构也会对人力资源的数量产生影响，相同的人口总量下，不同的年龄结构会使人力资源的数量有所不同。劳动适龄人口在人口总量中所占的比重较大时，人力资源的数量相对会比较多；反之，人力资源的数量相对会比较少。

③ 人口迁移。人口迁移可以使一个地区的人口数量发生变化，继而使人力资源数量发生变化。

2)人力资源的质量

人力资源的质量是指人力资源中劳动者个体和整体所具备的身体素质、知识水平、智力水平和技能水平以及劳动态度等。由于人力资源是人所具有的脑力和体力，因此劳动者的素质就直接决定了人力资源的质量。人力资源的质量反映了人力资源的总体素质，是人力资源质量的特征。

人力资源的素质由体能素质和智能素质两部分构成。就劳动者的体能素质而言，又有先天的体质和后天的体质之分；智能素质包括经验知识和科技知识两个方面，而科技知识又可分为通用知识和专业知识两个部分，图 1.1 以更为简单明了的形式表示了人力资源的素质构成。

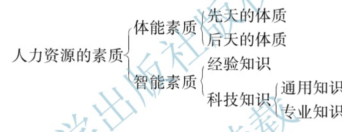


图 1.1　人力资源的素质构成图

人类社会发展的历史表明，在人力资源对经济发展的贡献中，智能素质的作用越来越大，体能素质的作用相对逐渐降低；在智能素质中，科技知识的作用不断上升，经验知识的作用相对下降。

人力资源的质量是影响一个国家或民族繁荣昌盛、一个企业或其他社会组织持续发展的决定性因素，只有高质量的人力资源才是促进经济增长、增加社会财富的重要资源。人力资源的质量虽然难以直接量化，但可以间接地通过一定的标准，如国民健康卫生指标、平均受教育程度、劳动态度等标准来衡量。

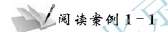
人力资源的质量不但受来自遗传和先天因素的影响，还要受到后天营养、发育及教育等方面因素的影响。需要说明的是，人力资源的质量内容是确定的，但是人力资源从形成开始就受到时代条件的制约，不同时代条件下的社会经济发展水平影响和制约着人力资源的素质，所以随着社会时代的变迁与发展，人力资源具体的质量内容与标准也会有所变化，表现出很强的时代特征。

3)人力资源的数量与质量

人力资源的数量与质量是相互统一、密不可分的两个方面，人力资源的丰富程度不仅要用数量来计量，而且还要通过质量来评价。一定数量的人力资源是一个国家或地区、一个企业或其他社会组织存在和发展的物质基础。人口数量较少的国家或地区一般很难具有人力资源方面的优势。然而，随着社会文明的不断进步，人力资源的优势则主要体现在其

质量方面。这是因为：人力资源数量的确定要依赖于人力资源的质量状况；人力资源的数量只能反映推动物质资料生产的人数，人力资源的质量则能够反映推动不同种类、不同程度和不同数量的物质资料生产的具体能力及与之相应的劳动力结构状况，其中也包含数量结构。同时，在社会财富的创造方面，人力资源的质量能发挥出人力资源的数量所不可比拟的重要作用。一般来说，人力资源的质量对数量具有很强的替代性，质量在某种程度上可以弥补数量上的不足，而数量对质量的替代则较弱，甚至不可能替代；高质量的人力资源对低质量的人力资源的替代性很强，而低质量的人力资源却难以甚至不能替代高质量的人力资源。在当今社会，科学技术的飞速发展对人力资源质量的要求越来越高，所以提高人力资源的质量已成为人力资源开发与管理的重要目标和发展方向。

我国目前人力资源总的情况表现为数量大，而质量较低。我国是一个人口大国，人力资源的数量极为丰富。国务院2010年10月发表的《中国的人力资源状况》白皮书显示，截至2009年年底，中国总人口达到13.35亿(不含香港、澳门特别行政区和台湾省)，其中，劳动力资源10.70亿人，就业人员7.80亿人。另据中国人力资源市场信息监测中心对全国115个主要城市的监测数据显示，2009年，监测城市进入市场求职的劳动力累计2093.3万人次，岗位空缺与求职人数的比率约为0.91，劳动力总量供大于求。据测算，我国每年进入劳动年龄的人数达2100万，这种趋势至少要持续到2020年。而人口数量在较长时期内将持续增长，人力资源数量也将持续增长并且出现供给剩余的总态势。2007年，我国国民人均受教育年限达到8.5年，较2000年的8.0年有明显提高。2009年，新增劳动力平均受教育年限提高到10年以上，全国总人口中有大学以上文化程度的已达到7000多万人，从业人员中有高等教育学历的人数已位居世界前列，我国正加速完成从人口大国向人力资源大国的转变。


阅读案例1-1

中国："未富先老"的挑战

对于一个国家或地区而言，由于人口的出生、死亡和迁移等因素的影响，其人口的年龄结构是不断变化的，即未成年人口、成年人口和老年人口在总人口中的比例构成是不断变化的。在一个国家或地区的总人口中，如果老年人口的比例不断提高，而其他年龄组人口的比例就会相应地不断下降，我们称这个动态过程为人口老龄化。

按照现代人口学理论，人口老龄化是指一个国家或地区总人口中因年轻人口数量减少、年长人口数量增加而导致的老年人口比例相应增长的动态过程。反映人口老龄化的统计指标大致划分为三大类：反映人口老龄化程度的指标、反映人口老龄化速度的指标和抚养比指标。目前我国一般是以60岁作为老年人口的起点年龄，国际上则多以65岁为起点年龄。但随着人民健康水平的提高和人口寿命的延长，在分析老年人口问题时也逐渐地将老年人口的起点年龄向65岁的国际标准靠拢。

联合国认为，如果一个国家60岁以上老年人口达到总人口的10%或者65岁以上老年人口占人口总数的7%以上，那么这个国家就已经属于人口老龄化国家。根据这个标准，我国第五次人口普查表明，2000年，我国65岁以上老年人口已达到8811万，占人口总数的6.96%，我国已经接近老龄化国家的标准；2005年年底，全国1%人口抽样显示，我国总人口数达到130 756万，其中65岁以上人口达到10 055万，占总人口数的7.7%。从数据可以判断，我国已经真正成为人口老龄化国家。



“21 世纪的中国将是一个不可逆转的老龄社会。”这是全国老龄工作委员会办公室发表的《中国人口老龄化发展趋势预测研究报告》得出的沉重结论。其中报告指出，21 世纪，中国人口老化趋势分为三个阶段：第一阶段(2001～2020 年)是中国社会快速老龄化阶段，其间平均每年增加 596 万老年人口，年均增长率 3.28%，超过总人口年均 0.66%的增长速度；第二阶段(2021～2050 年)是加速老龄化阶段，平均每年增加 620 万老年人口，2050 年老龄人口将超过 4 亿；第三阶段(2051～2100 年)是稳定的重度老龄化阶段，2051 年中国老龄人口达到巅峰的 4.37 亿，约为少儿人口的两倍，老龄人口将持续稳定在占总人口的 31%左右。

我国人口老龄化呈现以下特点：一是老年人口基数大。60 岁以上老年人口是世界老年人口总量的 1/2,是亚洲老年人口的 1/2。联合国预测，中国在 21 世纪上半叶将一直是世界老年人口最多的国家，占世界老年人口的 20%；21 世纪下半叶，中国也还是仅次于印度的第二老年人口大国。二是老年人口增长速度快。从 1980 年到 1999 年，在不到 20 年的时间里，我国人口年龄结构就基本完成了从成年型向老年型的转变，而英国完成这一过程大约用了 80 年，瑞典用了 40 年。三是高龄化趋势明显。近年来我国 80 岁以上高龄老人以年均约 4.7%的速度增长，明显快于 60 岁以上老年人口的增长速度。目前 80 岁以上老年人口达 1300 万，约占老年总人口的 9.7%。四是地区老龄化程度差异较大。上海的人口年龄结构早在 1979 年就进入了老年型，而青海、宁夏等西部省区预计要到 2010 年左右才进入，相差约 30 年。五是人口老龄化与社会经济发展水平不相适应。欧美一些发达国家在进入老年型社会时，人均国内生产总值一般为 5000～10 000 美元，而我国目前的水平与之相差较远，是典型的“未富先老”国家。

（资料来源：http://wenku.baidu.com/view/fd1783727fd5360cbaladbbf.html.）

思考题：

从人力资源数量和质量衡量指标看，进入人口老龄化阶段后，我国人力资源状况将具有怎样的特征？

1.1.2　人力资源的特征

人力资源是进行社会生产最基本、最重要的资源，与其他资源相比较，具有以下特征。

1. 生物性和社会性

人力资源是以人为载体，存在于活的人体中的劳动能力，是一种有生命的资源。与人的生理特征相联系，具有自然的生理构成以及出生、成长、衰老到死亡一系列生理发展过程，因此，人力资源的开发与使用不可避免地会受到人这一生物机体的生理结构及其活动规律的限制。

人力资源除具有生物性外，还具有社会性。人力资源存在于一定的社会形态中，是在特定的社会环境和社会实践活动中形成、发展并发挥作用的。作为社会生产活动的主体，人不可能离开社会群体而完全孤立存在，这就决定了人类劳动必然是一种群体性劳动，是人们通过一定的社会关系从事改造客观世界的实践活动。通过这些社会实践活动，人力资源中人的劳动能力，特别是智力资源逐渐形成并得到不断提高。人力资源的社会性还体现在人的行为方式与价值观上，由于受不同的社会环境和文化氛围的影响，个体所表现出的价值取向也不尽相同，形成个体所特有的价值观念和行为方式，既可能与企业所倡导的文化价值一致，也可能相互冲突。因此，在人力资源的开发、配置和使用时，还要考虑到人与人、人与社会的关系及利益的协调与整合，加强团队合作精神建设。

2. 生产性与消费性

人既是生产者，也是消费者。生产性和消费性是人力资源的重要特征。人力资源的生产性强调人是物质财富的创造者，是社会生产的承担者。人力资源是唯一具备创造性的生产因素，但这种创造性需要一定条件，必须与自然资源相结合，有相应的活动条件、足够空间、足够时间。人力资源的消费性是指人力资源的保持与维持需要消耗一定的物质财富。人要生存就要消耗一定的物质财富，人力资源质量的提高也需要投入一定的教育培训成本。因此，生产性和消费性是相辅相成的。生产性能够创造物质财富，为人类或组织的生存和发展提供条件；消费性则能够保障人力资源的维持和发展，是人力资源本身生产和再生产条件。但是就生产性与消费性相比，生产性必须大于消费性，这样组织和社会才能发展。

3. 能动性

人力资源的能动性是指人力资源是体力与智力的结合，具有主观能动性，具有不断开发的潜力。能动性是人力资源与其他自然资源最本质的区别。人类与自然界其他生物的不同之处在于人有思想、意识，具有主观能动性，不但能适应和认识客观世界，而且能有目的地、积极地改造客观世界。基于这种能力，人类可以自觉地、能动地根据自己的需要，有选择地支配使用外部资源，从事社会生产活动，因此人力资源是在社会生产和经济活动中处于主导地位的能动性资源。

4. 智能性

人力资源包含着智力的内容，人力资源的价值很大程度上来自于蕴涵于人体的智力水平的高低及其运用程度。1996 年，经合组织发表了题为《以知识为基础的经济》的报告。该报告将知识经济定义为建立在知识的生产、分配和使用(消费)之上的经济。其中所阐述的知识，包括人类迄今为止所创造的一切知识，最重要的部分是科学技术、管理及行为科学知识。知识经济时代，企业更多地依靠创新获取竞争优势，而企业的创新能力从根本上来自于其员工的智力活动。

5. 延续性

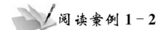
人力资源的延续性是指人力资源的开发是一个不断延续的过程。它不像物质资源，形成最终产品之后就无法继续开发了。人力资源从形成到使用都可以实现多次开发，不仅人力资源的培训、积累、创造过程是开发过程，而且人力资源的使用过程也是开发的过程。对个人而言，在其职业生涯结束之前，其所拥有的人力资源都是可以持续开发的资源。同时，人类的智力具有继承性，人力资源所具有的劳动能力随着知识和技术的世代传承而得以积累、延续和增强。

6. 时效性

人力资源的时效性是指人力资源的形成、开发和使用都要受到时间的限制。由于作为生物机体的人有其自然生命周期，不同的时期，有着不同的生理和心理特点，反映在体能和智能上各不相同，因而在各个时期人力资源的可利用程度也不相同。一般认为，青壮年时期是人力资源发挥效用的最佳时期，这一时期人的才能和智慧都能得到较为充分的发



挥，对社会做出贡献的可能性也最大。随着生理年龄的增大，超过了一定的时限，人力资源的效用就会呈下降趋势，因此，了解人力资源的时效性，尊重其内在规律性，可以有效地进行人力资源的开发、配置和使用，最大限度地延长人力资源的作用时限。


阅读案例 1－2

触目惊心的青壮年“过劳死”现象

当前，我国30～50岁青壮年人“过劳死”现象日益突出，尤其是青壮年知识分子“过劳死”现象更是屡见不鲜、形势严峻。例如，近几年猝死的37岁的上海中发电气(集团)有限公司董事长南民，32岁的中国社科院边疆史地研究中心学者萧亮中，36岁的清华大学电机与应用电子技术系讲师焦连伟，46岁的清华大学工程物理系教授高文焕，36岁的浙江大学数学系教授、博士生导师何勇……一大批知名学者、企业家、艺术家等社会精英忽然去世，而其早逝的主要原因被医学界认定为“过度劳累和生活压力，以及内心郁积的焦虑”所引发的“过劳死”。

何谓“过劳死”？国际医学界的普遍定义是“在非生理的劳动过程中，劳动者的正常工作规律和生活规律遭到破坏，体内疲劳淤积并向过劳状态转移，使血压升高、动脉硬化加剧，进而出现致命的状态”。多年前，美国疾病控制中心已正式将此病症命名为“慢性疲劳综合征”。据医学界总结，“过劳死”的共同特点是由于工作时间过长、劳动强度加重，以致精疲力竭，突然引发身体潜藏的疾病急速恶化，救治不及而丧命。其主要表现有：经常出现身体乏力、睡眠不稳、记忆减退、头痛头昏、腰痛背酸、食欲不振、视觉紊乱等疲劳症状。但到医院检查，却又没有明显的病症，其实身体已处于亚健康状态，被称为“慢性疲劳综合征”，而亚健康人群无疑正是“过劳死”的预备军。

(资料来源：http://www.fx120.net/disease/201005/614267.html.)

思考题：

请结合人力资源特征分析“过劳死”现象。

1.2 人力资源管理及其基本功能

1.2.1 人力资源管理的含义

人力资源管理(human resource management，HRM)这一概念的出现，是在德鲁克1954年提出人力资源的概念之后，虽然它出现的时间不长，但是发展的速度却非常快。对于人力资源管理的含义，国内外的学者们也给出了很多的解释。综合起来，可以将这些概念归纳为5类。

1. 从人力资源管理的目的出发

第一类主要是从人力资源管理的目的出发来解释其含义，认为它是借助对人力资源的管理来实现组织的目标。例如：

(1)人力资源管理就是通过各种技术与方法，有效地运用人力资源来达成组织目标的活动。[R·韦恩·蒙迪(R. Wayne Mondy)，罗伯特·M·诺埃(Robert M. Noe)，1996]

(2)人力资源管理就是通过各种管理功能，促使人力资源的有效运用，以达成组织的目标。[罗纳德·舒勒(Schuler)，1987]

(3)人力资源管理是利用人力资源实现组织的目标。

2. 从人力资源管理的过程或承担的职能出发

第二类主要是从人力资源管理的过程或承担的职能出发来进行解释，把人力资源管理看成是一个活动过程。例如：

(1)人力资源管理是负责组织人员的招聘、甄选、训练及报酬等功能的活动，以达成个人与组织的目标。[舍曼(Sherman)，1992]

(2)人力资源管理指对全社会或一个企业的各阶层、各类型的从业人员从招工、录取、培训、使用、升迁、调动直至退休的全过程管理。

(3)人力资源管理是用来提供和协调组织中的人力资源的活动。

3. 从人力资源管理的内容出发

第三类主要揭示了人力资源管理的内容，认为它就是与人有关的制度和政策等。例如：

(1)人力资源管理是对人力资源进行有效开发、合理配置、充分利用和科学管理的制度、法令、程序和方法的总和。

(2)人力资源管理包括一切对组织中的员工构成直接影响的管理决策和实践活动。

(3)人力资源管理包括要影响到公司和员工之间关系的性质的所有管理决策和行为。[比尔(Beer)和斯佩克特(Spector)，1984]

(4)人力资源管理是指影响雇员的行为、态度以及绩效的各种政策、管理实践和制度。

4. 从人力资源管理的主体出发

第四类主要是从人力资源管理的主体出发解释其含义，认为它是人力资源部门或人力资源管理者的工作。持这种观点的人所占的比例不多。例如，余凯成(1997)认为，人力资源管理指那些专门的人力资源管理职能部门中的专门人员所做的工作。

5. 从人力资源管理的目的、过程等方面出发

第五类则是从人力资源管理的目的、过程等方面出发综合地进行解释，持这种观点的人占较大的比重。例如：

(1)人力资源开发与管理是指运用现代化的科学方法，通过对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织与调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才、事得其人、人事相宜，以实现组织目标。

(2)人力资源管理是对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥和控制的活动，是通过协调社会劳动组织中的人与事的关系和共事人的关系，以充分开发人力资源，挖掘人的潜力，调动人的积极性，提高工作效率，实现组织目标的理论、方法、工具与技术。

应当说，从综合的角度来解释人力资源管理的含义更有助于揭示其内涵。这里，我们也给出一个解释，所谓人力资源管理，是指企业为了获取、开发、保持和有效利用在生产和经营过程中必不可少的人力资源，通过运用科学、系统的技术和方法进行各种相关的计划、组织、领导和控制活动，以实现企业的既定目标。

正确理解人力资源管理的含义，必须避免两种错误的看法：一种是将人力资源管理等



同于传统的人事管理，认为两者是完全一样的，只不过换了一下名称而已；另一种是将人力资源管理与人事管理彻底割裂，认为两者是毫无关系的。其实，人力资源管理和人事管理之间是一种继承和发展的关系：一方面，人力资源管理是对人事管理的继承，人力资源管理的发展历史告诉我们，它是从人事管理演变而来的，人力资源管理依然要履行人事管理的很多职能；另一方面，人力资源管理又是对人事管理的发展，它的立场和角度完全不同于人事管理，可以说是一种全新视角下的人事管理。

在正确理解人力资源管理的含义过程中，还要注意现代人力资源管理具有全新的理念，它是将“人”看做最重要的组织资源，在管理运作中坚持“以人为本”的管理原则，实现“以人为中心”的管理，有计划、有步骤、科学地开发和利用、组织自有或社会共有的人力资源的管理工作。人力资源管理是以人的价值观为中心，为处理人与工作、人与人、人与组织的互动关系而开展的一系列的开发与管理活动。因此，人力资源开发与管理的目标，就整个企业组织而言，是为了提高企业组织的生产效率和增强企业组织的竞争力；就企业员工而言，是为了提高工作生活质量和工作满意度。

总之，现代企业人力资源管理是为了实现企业的战略目标，企业组织利用现代科学技术和管理理论，通过不断地获取人力资源并加以科学的开发、整合、调控，给予合理的报酬，从而实现对员工的有效激励并使员工的积极性和创造性得以长久地保持。

1.2.2　人力资源管理的特点与原则

人力资源管理是一门新兴的交叉学科，从其诞生的那天起就受到了西方各国学术界、企业界和政府管理部门的高度重视，并很快成为国际性的热门学科，引起了世界各国的极大关注。那么，为什么人们会如此关注这门新兴的学科呢？其中最重要的原因就是，由于在世界经济发展中人力资源的作用越来越重要，与物质资源相比，人力资源已成为经济发展的关键性因素。

1. 人力资源管理的特点

人力资源的开发与管理不同于其他资源的开发与管理，其特点主要表现在以下几方面。

1)人力资源管理具有综合性、交叉性、边缘性

人力资源管理在理论上是跨多学科的，现代人力资源管理的理论基础涉及管理学、法学、经济学、心理学、社会学等多门学科。

2)人力资源管理具有很强的政策性

人不同于动物的特性是人的劳动特性，这就决定了人在共同的、有目的的活动中要结成相互关系，这些关系是以利益、责任、权利为纽带而建立起来的。因此，在共同劳动过程中的人作为社会的一分子，必须遵守社会与组织的公约，以保证这些关系的稳定并促进这些关系的改善。

3)人力资源管理具有很强的实践性

人力资源开发与管理只能根据其基本原理与方法在实践中不断完善与创新，尽力找到适合于本组织特点的模式，结果是否有成效只能通过实践得到检验，所以不要期望在案例分析中看来十分有效的成功经验可以被到处套用，而是要在分析的过程中“悟”出适合本组织特点的思路。

4)人力资源管理运作具有整体性

人力资源管理必须依赖于整个组织的支持，而且人力资源管理各项职能之间应当具有一致性。

2. 人力资源管理的原则

人力资源管理是现代企业中一项专业性很强的管理工作，其工作内容广泛涉及管理的科学性和规范性、员工行为的心理性和生理性等方面，具有一定的客观规律性。为了提高人力资源管理的有效性，顺利实现企业组织的目标，就必须在对人的管理实践过程中遵循以下主要原则。

1)要素有用原则

要素有用原则是指人力资源个体之间尽管由于身体条件、受教育程度、实践经验、人格气质等方面的差异，导致不同劳动者在能力倾向、能力水平以及工作方式上都会有所不同，但我们必须承认人人有其才，即每个人都有他的“闪光点”，都有他突出的地方。例如，有的人研究开发能力很强，有的人组织协调能力很强，还有的人表达能力和自我展示的能力很强等。这种差异要求人力资源管理工作者要有深刻的认识，对人不可求全责备，而是在人力资源配置过程中要注意合理搭配组合人才，充分发挥每个人的长处和优势，提高人力资源投入产出比率，而不是只采用淘汰的办法，使人人都有不安全感。

2)能级对应原则

在现代管理活动中所谓的能，是指人们从事组织活动和管理活动的能力。人的能力是指组织成员在一定的条件下所具有的对实现组织目标起作用的各种能力之和。级表示管理机构的不同环节和不同层次。管理机构中不同的层次、不同的环节上的管理人员所处的地位是有差别的。不同管理级别和层次的管理者对组织目标的完成所起的作用是不相同的，但这些由各管理人员及其相应管理职能形成的各个管理环节和管理层次，对整个管理系统来说都是不可缺少的，都是完成组织目标所必需的管理组织结构要素。

在管理实际中，这种差别是必然存在的，这就要求管理活动必须根据这些差别设置不同的管理层次，确定不同的工作职责、标准和任务，设置不同的管理权力和报酬，使不同的人能在与自己能力相称的不同岗位上发挥自己的才能和作用，这就是能级对应原则的基本含义，即“人得其职，职得其人”。

能级对应原则打破了按部就班“熬台阶”的保守用人观念，为人才的选拔和培训，指出了一条捷径，从而为防止和解决较高管理层次“老化”，达到了制度化的保障。

所谓不同层次的人才一般是不能相互代替的，是从宏观管理的角度来论断的。就某个具体的管理者而言，也许其气质、才识、特长随着工作不断变化与更新，从基层升到中层，再从中层提拔到高层，都能适应新的职位新的要求。

然而，在人才的宏观管理上，却必须通过科学的工作分析和人才分析把人才配置在最适合其实际能级的层次上。

同时，要通过人才制度的改革，消除偏见，保证不同层次上的杰出人才都能得到重视和重用，从而使各层次人才都能保持其事业上的相对恒稳性。




专栏1-1

能级对应原则在管理中的应用

1. 管理必须按层次进行，要求具有稳定的组织结构

稳定的组织结构，是管理系统正常运转的先决条件。稳定的管理能级结构应当是正三角形，或正宝塔形。倒三角形、倒宝塔形或菱形都会形成多头领导，呈现出不稳定的状态。就管理系统而言，管理三角形可分为4个层次：最高层是决策层，决定系统的大政方针；第2层次是管理层，是运用管理职能来实现决策目标；第3层次是执行层，具体执行管理指令，直接组织人、财、物等方面的管理活动；最低层次是操作层，直接从事操作和完成各项具体任务。4个层次不仅使命不同，而且反映了四大能级的差异。

管理的组织结构应该体现能级原则，没有能级，就没有管理运动的“势”，组织结构就不稳定，那就极易导致管理的失败。但是，要设置一个稳定的组织结构，必须注意以下几个方面。

(1)严格地根据组织系统的社会整体功能需要以及组织与环境的关系情境对组织结构进行科学的总体设计。

(2)以职能划分为中心，对结构问题进行精心划分、设计，确定层次、网络、结点和它们之间的相互联系方式。

(3)追求高效、简单、节约的目标，杜绝“闲差”、“因人设机构设事”等现象。

同时，要正确处理能级结构的稳定性与变革性的关系。组织的能级结构对于组织功能以及组织对环境的关系，具有一定的独立性。有效、有序的管理活动要求组织的能级结构具有相对的稳定性。否则动不动就有变动，甚至“动大手术”，很容易造成对组织和员工的不利冲击。但随着环境的变化和组织功能的改变，也应当适时地对旧的、不合理的结构作一定的调整，这需要在建立组织的能级结构时要有预见性，为适应未来的变化留有余地。

2. 不同的能级应该表现出不同的权力、责任和利益

权力、责任和利益是能量的一种外在体现，必须与能级相对应，这也是管理的封闭原则的要求。在其位、谋其政、行其权、尽其责、取其酬、获其荣，失职者要惩其误。有效的管理不是拉平或消灭这种权力、责任和利益上的差别，而是对应合理的能级给予相当的待遇。例如，城市规划是关系到城市系统全面的大事，必须由市长为核心的市级机构来主持工作，才能做到统筹、协调，从而实现能级相称。

人们往往容易把管理能级与封建等级混为一谈。等级制度是封建社会的一个重要特征，把等级作为贵贱荣辱的界限，垄断世袭，其本质是不按劳力分等，只是按地位的差异作出区分，这与着眼于能级的现代管理有根本的区别。因为只要有管理，就应有能级；优化的管理就是建立合理的能级。真正的平等不是消灭管理能级，“人无贵贱之分”，每个人达到相应的能级的权力与机会均等，不能有垄断，不能有特权，更不能世袭。

3. 各能级必须动态地对应

人有各种不同的才能，现代管理必须知人善任。根据相对封闭原则，各类管理人员应具备怎样的才能呢？指挥人才，应具有高瞻远瞩的战略眼光，具有出众的组织才能，善于识人用人，善于判断决断，有永不衰竭的事业进取心；反馈人才，思想活跃敏锐，知识兴趣广泛，吸收新鲜事物快，综合分析能力强，敢于直言，必须具有追求和坚持真理的精神，没有权力欲望；监督人才，公道正派，铁面无私，熟悉业务，联系群众；执行人员，忠实坚决，埋头苦干，任劳任怨，善于领会上级意图，等等。现代科学管理必须善于区别不同才能和素质的人，不要用错。只有混乱的人才管理，没有无用的人才。

怎样才能实现各类管理能级的对应？绝对的对应是不可能的，靠主观愿望或刻板的计划也是无法实现的。应当允许人们在各个能级中不断地自由运动，通过各个能级的实践，施展、锻炼、检验人们的才

能，发挥他们的才能，使人才各得其位。何况，岗位能级是随客观情况不断变化的。不同历史时期，任务不同，岗位能级就有差异。人的才能也是不断变化的，通过学习和实践，才能不断提高；老年体弱智衰，能量自然下降。因此必须动态地实行能级对应，才能发挥最佳的管理效能。今天你的能量高，你应登上高的能级，经过一段时间，你的能量下降了，或有更高能量的人才涌现，你就应当转移到相应的能级中去。你纵是人才，能级相应，也应不断运动。一方面，通过各种实践，获得“杂交优势”，使自己能量提高；另一方面，人皆一分为二，总固定在一个岗位上，你的优点固然可以充分发挥，但你的缺点所带来的对管理的损失，将无法克服。

总之，现代管理的岗位能级必须是合理有序，人才运动又必须无序，这样才有合理的管理。

（资料来源：http://www.chinavalue.net/wiki/showcontent.aspx.）

3)激励强化原则

激励强化原则也可称为效率优先原则，是指组织通过奖励和惩罚，使员工明辨是非，对员工的劳动行为实现有效激励。激励就是创设满足员工各种需要的条件，激发员工的动机，使之产生实现组织期望目标的特定行为的过程。

在企业中，一切工作都要以提高效率为中心，时时处处将提高效率放在第一位，各级主管应当充分有效地运用各种激励手段，对员工的劳动行为实现有效激励。

人的潜能是巨大的，按照2∶8黄金定律和管理学家统计研究结果，一个计时工一般只发挥了个人潜力的20%～30%，但通过恰当的激励，这些工人潜能可能发挥出80%～90%。可见，激励可以调动人的主观能动性，强化期望行为，从而显著地提高劳动生产率。

4)弹性冗余原则

弹性冗余原则是指人力资源开发过程必须留有余地，保持弹性，不能超负荷或带病运行。“弹性”通常都有一个“弹性度”，超过了某个度，弹性就会丧失。人力资源也一样，人们的劳动强度、劳动时间、劳动定额等都有一定的“度”，超过这个“度”进行开发，只能使人身心疲惫，精神萎靡不振，造成人力资源的巨大损失。因此，人力资源开发要在充分发挥和调动人力资源的能力、动力和潜力的基础上，主张松紧合理、张弛有度、劳逸结合，使人们更有效、更健康、更有力地开展工作。

按照弹性冗余原则，人力资源管理者在管理实践中要注意考虑劳动者体质的强弱，使劳动强度具有弹性；考虑劳动者智力的差异，使劳动分工具有弹性；考虑劳动者年龄、性别的差异，使劳动时间有适度的弹性；考虑劳动者性格、气质的差异，使工作定额有适度弹性；考虑行业的差异，使工作负荷有弹性。

5)互补增值原则

互补增值原则是指由于人力资源系统每个个体的多样性、差异性，因此在人力资源整体中具有能力、性格等多方面的互补性，通过互补可以发挥个体优势，并形成整体功能优化。组织中人力资源系统个体的互补包括：知识互补，不同的知识结构的人思维方式不同，他们互为补充，就容易引起思想火花的碰撞，从而获得最佳方案；气质互补，在气质方面应刚柔相济，如一个组织中既要有踏踏实实的“管家型人才”，也要有敢闯敢冲的“将军型人才”和出谋划策的“协调型人才”；能力互补，即一个组织中应集中各种能力的人才，既有善于经营管理的，也有善于公关协调的，还有善于做市场营销的和做行政人事的等；性别互补，既发挥女性细心、耐心的优势，又展示男性粗犷、坚强的一面，各展其



优，发挥所长；年龄互补，一个组织中，既要有经验丰富、决策稳定的老年人，也要有精力充沛、反应敏捷的中年人，还要有勇于开拓、善于创新的青年人，不同年龄段的人相互补充，组织效率会更高。

6)竞争强化原则

竞争已成为社会经济发展的一种普遍规律，竞争无处不在，优胜劣汰、适者生存是自然法则。人力资源开发中的竞争强化原则是指通过各种有组织的非对抗性的良性竞争，培养和激发人们的进取心、毅力和创造精神，使其全面施展自己的才能，达到服务社会、促进经济发展的目的。通过运用不同系统、不同层次的竞争，可以选拔战略性人才和各类优秀的管理型人才，也可以发现技术型人才和创造型、开拓型人才。但需要注意的是，无论竞争在哪个层次，采取哪种形式，都要强调竞争的公开性、公平性、合法性和参与性，这样，竞争才能促进人力资源的有效开发。

在组织内部和外部，通过公平、公正、公开的良性竞争，使得人力资源个体施展才华并获得成长，组织也可以借此发现各种人才。

7)信息催化原则

信息是指作用于人的感官，并被大脑所反映的事物的特征和运动变化的状态。信息是一种资源。不同的事物具有各种不同的特征和运动状态，会给人们带来各种不同的信息，人们正是通过识别自然界和社会的不同信息来区分不同的事物，才得以认识世界和改造世界的。因此，离开了信息，就谈不上人力资源开发。信息是人才成长的“营养液”，是人们发展智力和培养非智力素质的基本条件。

信息催化原则，是指企业或组织运用最新的科学技术知识，最新的管理理论武装员工，建立并保持人力资源质量优势。随着科学技术的飞速发展，通信技术和传播媒介的高度发达，信息的质和量迅猛增长，信息的传递速度日益提高，“信息爆炸”形象地说明了当代的时代特点。在现代社会，人们能否迅速地捕捉、掌握和运用大量的信息(科学技术信息、管理信息、社会信息、自然信息)，决定了人们能否在激烈竞争中站在科学技术和现代管理的前列，能否使人力资源的开发跟上飞速变化的形势。

根据信息催化的原理，应该高度重视发展教育事业，高度重视干部和职工的教育培训工作，应该用最新的科学技术知识、最新的工艺操作方法、最新的管理理论武装人才，保持人力资源的质量优势，这是增强组织活力和竞争力的关键。因此，世界各发达国家和新兴工业国家及其企业，花在教育和培训上的经费大量增加。这种培训已不局限于岗前培训、新职工培训、各种专业技能培训，而且扩展为终身性的教育和培训。随着网络技术的发展，在线学习、远程学习的活动正方兴未艾。

8)企业文化凝聚原则

企业文化凝聚原则是指以价值观、理念等文化因素把员工凝聚在一起的原则。组织的凝聚力大小取决于两个方面：①组织对个体的吸引力，或者说个人对组织的向心力；②组织内部个体之间的黏结力或吸引力。

一个组织的凝聚力不仅取决于物质条件，更取决于精神因素，如企业内在共同的价值观、理念、目标。企业文化是企业灵魂，具有极强的凝聚力，是企业员工的黏合剂，员工一旦对企业文化认同，就会与企业同甘共苦。所以要加强企业文化建设，用高尚的企业目

标、企业精神、企业风气塑造人才、凝聚队伍，这样才能使企业不断发展壮大。

1.2.3 人力资源管理的基本功能与职能

1. 人力资源管理的基本功能

我国拥有世界上最丰富的人力资源，但是，巨大的人力资源数量和相对低水平的人力资源质量又处于很不平衡的状态，农村剩余劳动力转移的强劲压力和国民经济产业技术结构优化存在尖锐的矛盾，企业冗员走向社会是建立现代企业制度的必然过程，但又和社会经济的稳定发展相悖。因此，我国面临着人力资源结构的重新布局，面临着人力资源整体素质的全面提高，面临着人力资源体制的调整与转换，总之，面临着人力资源开发与管理在政策、机制等多方面的变革和更新的艰巨任务。这要求我们扬人力资源丰富之所长、补物质资源相对不足之所短，将人力资源优势转变为经济竞争优势。

人力资源管理的基本功能就是人力资源管理在企业管理实践中的基本作用。人力资源管理之所以在企业管理中的地位举足轻重，是因为它肩负着重要的使命。这种使命简单地说，就是通过人与事的最优配置，做到事得其人、人尽其才、才尽其用，这就是人力资源管理的功能。概括地讲，人力资源管理的功能具体体现在“吸纳、维持、开发、激励”4个方面。

吸纳功能主要是指吸引并让优秀的人才加入到本企业；维持功能是指让已经加入的员工继续留在本企业；开发功能是指让员工保持能够满足当前及未来工作需要的知识和技能；激励功能则是指让员工在现有的工作岗位上创造出优良的绩效。

就这4项功能之间的相互关系而言，吸纳功能是基础，为其他功能的实现提供了条件，如果不能将人员吸引到企业中，其他功能就失去了发挥作用的对象；激励功能是核心，是其他功能发挥作用的最终目的，如果不能激励员工创造出优良的绩效，其他功能的实现就失去了意义；开发功能是手段，只有让员工掌握了相应的工作技能，激励功能的实现才会具备客观条件，否则就会导致员工的“心有余而力不足”；维持功能是保障，只有将吸纳的人员留在本企业，开发和激励功能才会有稳定的对象，其作用才可能持久。

在企业实践过程中，人力资源管理的这四项功能通常被概括为“选、育、用、留”4个字。“选”就相当于吸纳功能，要为企业挑选出合格的人力资源；“育”就相当于开发功能，要不断地培育员工，使其工作能力不断提高；“用”就相当于激励功能，要最大限度地使用已有的人力资源，为企业的价值创造做出贡献；“留”就相当于维持功能，要采用各种办法将优秀的人力资源留在本企业中。

2. 人力资源管理的职能

企业的人力资源管理全过程由一系列的工作环节所构成，而其中每一环节的工作内容和工作要求构成了人力资源管理的职能任务。概括起来主要包括以下7个方面。

1)人力资源规划

这一职能包括的活动：对组织在一定时期内的人力资源需求和供给作出预测；根据预测的结果制定出平衡供需的计划等。

2)工作分析

工作分析包括两个部分的活动：①对组织内各职位所要从事的工作内容和承担的工作



职责进行清晰地界定；②确定各职位所要求的任职资格，如学历、专业、年龄、技能、工作经验、工作能力以及工作态度等。工作分析的结果一般体现为职位说明书。

3)招聘录用

这一职能其实包括招聘和录用两部分：①招聘是指通过各种途径发布招聘信息，将应聘者吸引过来；②录用则是指从应聘者中挑选出符合要求的人选。

4)绩效管理

根据既定的目标对员工的工作结果作出评价，发现其工作中存在的问题并加以改进，包括制定绩效计划、进行绩效考核以及实施绩效沟通等活动。

5)薪酬管理

这一职能所要进行的活动：确定薪酬的结构和水平、实施工作评价、制定福利和其他待遇的标准以及进行薪酬的测算和发放等。

6)培训开发

这一职能包括建立培训体系、确定培训的需求和计划、组织实施培训过程以及对培训效果进行反馈总结等活动。

7)员工关系管理

这一职能除了要协调劳动关系、进行企业文化建设以及营造融洽的人际关系和良好的工作氛围之外，还要对员工的职业生涯进行设计和管理。

对于人力资源管理的各项职能，应当以一种系统的观点来看待，它们之间并不是彼此割裂、孤立存在的，而是相互联系、相互影响，共同形成了一个有机的系统。

在这个系统中，工作分析和工作评价是一个平台，其他各项职能的实施基本上都要以此为基础。人力资源规划中，预测组织所需的人力资源数量和质量时，基本的依据就是职位的工作职责、工作量和任职资格，而这些正是工作分析的结果——职位说明书的主要内容；预测组织内部的人力资源供给时，要用到各职位可调动或晋升的信息，这也是职位说明书中的内容。在进行计划招聘时，发布的招聘信息可以说就是一个简单的职位说明书，而录用甄选的标准则主要来自职位说明书中的任职资格要求。绩效管理和薪酬管理与工作分析和工作评价的关系更加直接，在绩效管理中，员工的绩效考核指标可以说是完全根据职位的工作职责来确定的；而在薪酬管理中，员工工资等级的确定，依据的信息主要就是工作说明书的内容。在培训开发过程中，培训需求的确定也要以工作说明书对业务知识、工作能力和工作态度的要求为依据，简单地说，将员工的现实情况和这些要求进行比较，两者的差距就是培训的内容。

绩效管理在整个系统中居于核心地位，其他职能或多或少都要与其发生联系。在预测组织内部的人力资源供给时，需要对现有员工的工作业绩、工作能力等作出评价，而这些都属于绩效考核的内容。计划招聘也与绩效考核有关，可以对来自不同渠道的员工的绩效进行比较，从中得出经验性的结论，从而实现招聘渠道的优化。录用甄选和绩效管理之间则存在着一种互动的关系，一方面我们可以依据绩效考核的结果来改进甄选过程的有效性；另一方面甄选结果也会影响到员工的绩效，有效的甄选结果将有助于员工实现良好的绩效。前面已经提到，将员工的现实情况与职位说明书的要求进行比较后就可以确定出培训的内容，那么员工的现实情况又如何得到呢？这就要借助绩效考核了，因此培训开发和

绩效管理之间存在着一定的关系；此外，培训开发对员工提高绩效也是有帮助的。目前，大部分企业在设计薪酬体系时，都将员工的工资分为固定工资和浮动工资两部分，固定工资主要依据工资等级来支付，浮动工资则与员工的绩效水平相联系，因此绩效考核的结果会对员工的工资产生重要的影响，这就在绩效管理和薪酬管理之间建立了一种直接的联系。通过员工关系管理，建立起一种融洽的氛围，这将有助于员工更加努力地工作，进而有助于实现绩效的提升。人力资源管理的其他职能之间同样也存在着密切的关系。

1.3　人力资源管理的发展历程

现代意义上的人力资源管理产生于20世纪60年代，此后人力资源管理逐步取代了此前的人事管理。但从活动内容看，人力资源管理的实践活动还可以追溯到更为久远的年代。从人力资源管理实践活动的特征的角度，可以把人力资源管理的发展历程分为经验管理阶段、科学管理阶段、工业心理学阶段、人际关系管理阶段、人力资源管理5个阶段。

1.3.1　经验管理阶段

18世纪中叶至19世纪中叶，为人事管理的初始阶段，也被称作人事管理的经验管理阶段。此前盛行于欧洲的行会制度，以家庭式的管理处理学徒培训和雇佣问题，但工业革命的兴起则导致工作性质和雇佣关系出现了根本性的变化：蒸汽机的产生、机器大工厂的建立需要大量的人集中到工厂做工，当时企业主最为关注的问题，就是如何吸引农业劳动力放弃原有的生产和生活方式到工厂来，以最大限度地发挥劳动分工和生产协作所带来的巨大生产力潜力。雇佣劳动的产生催生了最早的企业内部的雇佣劳动部门。这一阶段人事管理实践及主导思想有如下特点。

(1)人事管理在这一时期表现为雇佣管理，主要功能用于招录和雇佣工人，其管理以“事”为中心，以“目的”为指导，忽视人在金钱和物质之外的其他需求。

(2)确立了劳动分工和工资支付制度。每个工人有自己的工作岗位、工作职责和按规定获得的酬劳。

(3)开始区分管理者与操作者。大规模的生产以及大批量的雇佣劳动，使得脱离实际操作工作的“监工”成为必要，他们的主要任务是指派、强迫和监督工人劳动。

(4)一类新型的职业，即目前职业经理人的雏形也已产生，他们是“监工”的领导，成为新的工厂系统的当权者。随之而来的是日益增加的工人和当权者、当权者和所有者之间的距离。

(5)这一阶段对人的观点，是把人视为物质人、经济人，而忽略人的社会需求，每个工人都在一定的岗位上做简单的、重复的机械劳动。

1.3.2　科学管理阶段

19世纪末至20世纪初，可以称作科学管理阶段。这一阶段，资本主义处于从自由竞争到垄断的发展时期，一些管理者和学者为了提高生产效率，在生产管理方面提出一些重要的管理理论和方法，其中蕴含着丰富的人力资源管理的思想。其中比较有代表性的是被



誉为“科学管理之父”的美国人泰罗(F. W. Tay lor)所提出的科学管理原理。1878～1890年，泰罗任费城伯利恒钢铁公司的工程师，他对工人的工作效率进行了研究，提出要挑选一流的工人、对工人进行培训、倡导劳资合作、差别计件工资制等科学管理方法。泰罗的科学管理原理，蕴含着许多现代人力资源的基本思想，对于现代人力资源管理理论与实践的发展都起到了非常积极的作用。在这一时期，人事管理思想有如下几个特点。

(1)劳动方法标准化。有了劳动定额、劳动定时工作制，首次科学而合理地对劳动效果进行计算。

(2)将有目的的培训引入企业。根据标准方法对工人实行在职培训，并根据工人的特点分配工作。

(3)明确划分了管理职能和作业职能。出现了劳动人事管理部门，除负责招工外，还负责协调人力和调配人力。

(4)已经能组织起各级的指挥体系。各种职务和职位按照职权的等级原则加以组织，对人的管理制定了下级服从上级的严格等级观念。

(5)科学管理已经全面注意处理劳动的低效率问题，并开始了对工时、动作规范、专业化分工的管理。

1.3.3　工业心理学阶段

自 20 世纪初到第二次世界大战期间，可以称为工业心理学阶段。20 世纪初，与泰罗对效率的极端关注相反，工业心理学更加关心工作和个体差异。以德国心理学家雨果·芒斯特伯格(Hugo Munsterburg)为代表的心理学家们的研究结果，推动了人事管理工作的科学化进程。雨果·芒斯特伯格于 1913 年出版的《心理学与工业效率》标志着工业心理学的诞生。该阶段，产生了专职人事工作的部门，人事管理有如下几个特点。

(1)承认人是社会人，人除了物质、金钱的需要外，还有社会、心理、精神等各方面的需要。在这一时期，已萌发对人性的尊重，对人的心理需求的满足。

(2)在管理形式上，承认非正式组织的存在，承认在官方或法定的组织之外，另有权威人物的存在。这种非正式组织的权威，同样能影响和左右人们的行为和意愿。

(3)在管理方法上，承认领导是一门艺术，有方法方面的区别，重视工会和民间团体的利益，提倡以人为核心，改善管理方法。

(4)工业心理学引入人事管理，开始重视对个体的心理和行为、群体的心理和行为的管理。

这一时期的人事管理为所有者、管理者和工人之间的鸿沟架起了一座并不坚固的桥梁，这时的人事管理部门试图说服管理者，让其了解什么样的管理措施会达到最佳效果，同时也试图去说服工人，让其明白什么样的工作态度和方法能获得更安全的职业。

1.3.4　人际关系管理阶段

第二次世界大战后至 20 世纪 70 年代，可被称作人际关系管理阶段。第二次世界大战后的初期，虽然人们当时对人事管理的重要性依然认识不足，但劳资矛盾、人际关系、工作满意度等问题已被正式提了出来。当时著名的管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)

曾认为，人事工作部分属于文员工作，部分属于操作性的工作，部分是起着“灭火器”作用的工作。第二次世界大战前后，美国的法律已对劳资矛盾和人事关系的相关纠纷作出了一些规定，至1964年，美国《民权法案》第七章的《公平就业法案》对就业中的各种歧视做了规定。这一时期的人事管理进入比较严格、规范、系统的时代。这一阶段的人事管理有如下几个特点。

(1)就业机会要求均等。反对四大歧视，即性别歧视、年龄歧视、种族歧视、信仰歧视。由于就业机会均等，大量的人才获得了就业的机会。

(2)人事管理规范化。许多企业不仅设立专职的人事部门，而且人事部门下设若干个分支部门，分别管理薪酬、考核、劳资矛盾、福利、培训等。

(3)伴随着美国《民权法案》第七章的诞生，许多相关的政令、法律、规定逐步出台，美国的人力资源法律渐趋完善，同时也影响了欧洲和其他国家，妇女人力资源和少数民族人力资源得到较大程度开发，劳动力的结构发生了很大变化。

(4)随着科技的发展，人事管理的方式也发生较大变化，弹性管理已进入部分企业和部分特殊岗位。

1.3.5 人力资源管理阶段

20世纪60年代以前，人们一直认为人事管理只是针对蓝领工人和操作类员工的。70年代以来，人事管理逐步发展为人力资源管理，进入现代人力资源管理阶段。人事管理是以事为中心，对人实行刚性管理，工业时代的标准化、大型化、集中化仍然很大程度地影响和左右着人事管理的思想和方法。随着科技进步和社会发展，人们的需求发生了重大变化，人们更多地要求个性解放和个性化管理，要求对人的尊重和人性管理，要求对人的关怀和柔性管理——以人为本的人性化管理。现代人力资源管理基本涉及了企业员工关系管理最为重要的几个方面，即人力资源战略与规划、工作分析、雇员的招募与甄选录用、工作绩效评价、培训与人力资源开发、薪资福利与激励计划、劳资关系与雇员安全、健康计划等。然而，人力资源管理取代人事管理，并不仅仅是名称上的改变和内容的进一步丰富，更是一种管理观念上的根本性变革。现代人力资源管理与传统人事管理的最大区别在于：过去的人事管理是以工作为中心的，即让人适应工作；而现代人力资源管理则是以人为中心的，力图根据人的特点和特长来组织工作，从而使人力资源的能量得到最大发挥。这个阶段的人力资源管理有以下几个特点。

(1)从以事为中心的管理转为以人为中心的管理，更加重视人的个体需要和发展需要，尊重人的隐私权。

(2)从以管理为主转为以开发为主，尽量注意培训员工的技能和自觉性，培养员工的职业道德，促进员工职业发展。

(3)管理从刚性转向个性，个性化管理的特征逐步明显，对人的关心和爱护超过对人的约束和控制，人性化管理被广为提倡。

(4)开始重视团队建设，重视协作和沟通，让员工参与管理成为组织追求的目标。



1.4　传统人事管理与现代人力资源管理

传统的人事管理与现代的人力资源管理在管理的观念、模式、内容、方法等方面都有本质的差别。

从人力资源管理的发展历程看，传统的人事管理主要表现出如下特征。

首先，从工作活动的内容看，早期的人事管理工作只限于人员招聘、选拔、分派、工资发放、档案保管之类较琐碎的具体工作，后来渐次涉及职务分析、绩效评估、奖酬制度的设计与管理、其他人事制度的制定、员工培训活动的规划与组织等；其次，从工作的性质看，传统人事管理基本属于行政事务性的工作，活动范围有限，以短期导向为主，主要由人事部门制定或完成，很少涉及组织高层战略决策；再次，从在组织中的地位看，由于人事活动被视为低档的、技术含量低的、无需特殊专长的工作，因此，人事管理工作的重要性并不被人们所重视，人事管理只属于执行层次的工作，无决策权力可言。

全面的人力资源管理与传统人事管理在某些问题上的基本立足点相同，即二者对人员的素质及要求都很关注，同时都致力于寻找有效的方式对其进行遴选、培训、评估和奖励等。但两者之间也有许多差别，现代人力资源管理已将传统人事管理的职能扩大，即从行政的事务性的员工控制转为为实现企业的目标，建立一个人力资源规划、开发、利用与管理的系统，以提高组织的竞争力。具体体现在以下几方面。

(1)从人力资源管理的视角看，现代人力资源管理较传统人事管理更具有战略性、整体性和未来性，这是两者最根本的区别。现代人力资源管理已从单纯的业务管理、技术性管理活动的框架中脱离，根据企业的战略目标而相应地制订人力资源的规划与战略，成为决定组织战略与策略管理实现的关键因素。其主要特征表现在：人力资源部门的主管出现在组织的高层领导中，并有人出任组织的最高领导，如在20世纪90年代，美国前200家大企业中有96位人力资源专家出任首席执行官；人力资源部门直接参与组织战略决策；人力资源部门在决策与各项重要管理事务中发言所占的分量越来越重。

(2)从人力资源管理的观念看，现代的人力资源管理将人力视为组织的第一资源，注重对人力的开发，更具有主动性；重视员工的培训与开发，投资不断增大；培训和教育的内容更加广泛；人力资源开发的方式也有较大改变，工作内容的丰富化、岗位轮换、更多机会的提供、员工职业生涯的规划均成为新型的人力资源开发方法；组织更注重对员工的有效使用。早期的人力资源管理则忽略了人力作为一种资源具有可开发性的特征，忽略了人力资源的培训与继续教育，往往只强调对劳动者的有效控制，更多是通过对生产管理的环节的改进获得更高的生产效率。

(3)从人力资源管理部门属性看，现代的人力资源管理视人力资源管理部门为组织的生产效益部门，是获取企业竞争优势的部门。美国斯坦福大学的教授杰夫瑞·菲弗(Jeffery Pfeffer)在《经由人员获得的竞争优势》一书中，对人力资源管理实践对竞争优势的潜在影响做了详细的描述。他认为有16种提高竞争优势的人力资源管理活动：就业安全感；招聘时的挑选；高工资；诱因薪金；雇员所有权；信息分享；参与和授权；团队和工作再设计；培训和技能开发；交叉使用和交叉培训；象征性的平等主义；工资浓缩；内部

晋升；长期观点；对实践的测量；贯穿性的哲学。全面的人力资源管理实践通过“人力资源管理活动→以雇员为中心的结果→以组织为中心的结果→竞争优势”的方式，直接或间接地为企业获得竞争优势。若企业的劳动效益提高，则单位产品的人工成本降低，便为企业赢得了成本优势，即为直接影响；企业通过有效的员工参与，充分发挥了员工的创造性，开发自己的专项产品，从而为企业赢得标新立异的竞争优势，即间接影响。而传统的人事管理仅局限于事务性、辅助性工作，是组织为了获得经济效益而不得不支付的成本。

(4)从人力资源管理的功能看，现代的人力资源管理的根本任务就是用最少的人力投入实现组织上的战略目标，即通过职务分析和人力资源规划，确定组织所需最少的人力数量和最低的人员标准；通过招聘与录用规划，控制招募成本，为组织创造效益。而传统的人事管理工作活动范围是有限的，难以对实现组织目标进行有力地支撑。

(5)从人力资源管理的模式看，现代人力资源管理视员工为“社会人”，推崇人本化管理，有的学者概括的“3P”模式，即企业最重要的资源是人和人才、企业是依靠人进行生产经营活动、企业是为了满足人的需要而存在。在这种人本管理模式下，人力资源管理部门在对员工管理时，更多地实行“人格化”管理，注重员工的工作满意感和工作生活质量的提高，尽可能减少对员工的控制与约束，更多地为员工提供帮助与咨询，帮助个人在组织中成长与发展，如为员工提供培训机会，为员工提供发展机会，帮助员工进行职业生涯设计，为员工提供工作与生活咨询等。这不同于人事管理视员工为“经济人”、“工具人”，强调通过物质激励、制度约束实现对员工的控制。

总之，现代人力资源管理较传统的人事管理更具有主动性、战略性与未来性，更适合当今全球经济一体化的组织管理模式与发展趋势。

本章小结

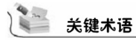
所谓人力资源(human resource，HR)是指在一定领域或社会组织内能够推动其持续发展、进步，达成其目标的全部劳动人口拥有的劳动能力的总和。人力资源的基本构成包括数量和质量两个方面。人力资源具有生物性和社会性、生产性与消费性、能动性、智能性、延续性、时效性等特征。

人力资源管理是为实现企业的战略目标，企业组织利用现代科学技术和管理理论，通过不断地获取人力资源并进行科学的开发、整合、调控，给予合理的报酬，从而实现对员工的有效激励并使员工的积极性和创造性得以持久地保持。人力资源管理具有综合性、政策性、实践性、整体性等特点。人力资源管理应遵循差异原则、能级对应原则、互补原则、增值原则、激励原则、反馈控制原则。

人力资源管理的功能具体体现在“吸纳、维持、开发、激励”四个方面。人力资源管理的职能包括：人力资源规划、工作分析、招聘、培训、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理7个主要方面。

人力资源管理经历了经验管理阶段、科学管理阶段、工业心理学阶段、人际关系管理阶段、人力资源管理阶段5个阶段。现代人力资源管理与传统的人事管理，在视角、观念、功能、属性、模式5个方面具有明显的区别。





关键术语

人力资源　人口资源　劳动力资源　人才资源　人力资源管理

综合练习

一、单项选择题

1. 人口资源是指一个国家或地区(　　)。
   A. 所拥有的人口总体　B. 进入法定劳动年龄的人口总和
   C. 具有现实劳动能力的人口总和　D. 对社会做出较大贡献的人们的总称
2. 人力资源的素质构成包括(　　)。
   A. 体能素质和智能素质　B. 先天的素质和后天的素质
   C. 经验知识和科技知识　D. 通用知识和专业知识
3. 从广义来说，人力资源管理是组织内所有(　　)共同的工作。
   A. 人事工作者　B. 员工
   C. 管理者　D. 工会工作者
4. 劳动力资源的法定劳动年龄是指进入(　　)。
   A. 男 16～60 岁　B. 女 18～50 岁
   C. 男 18～60 岁　D. 男 18～55 岁
5. 科学管理理论的创始人是(　　)。
   A. 弗雷德里克·W·泰罗　B. 赫伯特·A·西蒙
   C. 哈罗德·孔茨　D. 舒勒

二、多项选择题

1. 影响人力资源数量的因素主要有(　　)。
   A. 人口的总量　B. 人口的年龄结构　C. 人口的性别结构
   D. 人口的文化素质　E. 人口的专业素质
2. 人力资源的质量是指人力资源中劳动者个体和整体所具备的(　　)。
   A. 身体素质　B. 知识水平　C. 智力水平
   D. 技能水平　E. 敬业精神
3. 人力资源的特征包括(　　)。
   A. 生物性和社会性　B. 周期性与再生性　C. 生产性与消费性
   D. 能动性与智能性　E. 延续性与时效性
4. 人力资源管理的功能有(　　)。
   A. 领导　B. 开发　C. 激励　D. 吸纳　E. 维持

三、填空题

1. 现实人力资源的相对量可以用________来表示。
2. 宏观意义上人力资源的绝对数量可以从________和________两个方面计量。
3. 最早提出人力资源概念的管理学者是________，他是在著作________中首次提出这个名词的。

四、判断题

1. 人力资源和劳动力资源都是指一定范围内具有劳动能力的人口的总和，因此这两个概念可以通用。 (　　)

2. 我国人力资源数量巨大，因此在人力资源方面具有明显优势。 (　　)

3. 现代人力资源管理和以往的人事管理只是换了个名字，没有根本的区别。 (　　)

五、简答题

1. 如何辨别人力资源、人口资源、劳动力资源以及人才资源?
2. 人力资源管理的主要职能有哪些?
3. 人力资源管理与人事管理有何区别与联系?
4. 人力资源的素质构成是怎样的?
5. 人力资源管理应遵循哪些基本原则?

实际操作训练

课题1—1　人力资源状况评价

实训项目：人力资源状况评价。

实训目的：学会运用人力资源数量与质量的内涵，了解我国或某地区的人力资源状况。

实训内容：人力资源数量、人力资源质量。

实训要求：在专业教师的指导下，学生通过查阅统计资料，了解和评价我国或某地区的人力资源总体状况。



案例分析

根据以下案例，试分析：

(1)该公司目前人事管理的特点是什么?

(2)该公司应该如何构建现代人力资源管理体系?

传统人事管理的困境

某公司是中国目前最重要的特殊玻璃生产销售厂商之一。现有员工500余人，在全国有21个办事处。随着销售额的不断上升和人员规模的不断扩大，公司整体管理水平也需要提升。公司在人力资源管理方面起步较晚，原有基础比较薄弱，尚未形成科学的体系，尤其是薪酬福利方面的问题比较突出。公司成立初期人员较少，单凭领导“一双眼、一支笔”还可以分清楚给谁多少工资。但随着人员的激增，只靠过去的老办法显然不行，这样做带有很大的个人色彩。经调查，公司目前存在产品老化、工作流程过于繁杂、市场反应速度慢等不足之处。员工对目前公司薪酬水平、员工之间的薪酬差距也不甚满意。由于其他人力资源管理职能不健全，所以目前公司薪酬分配的依据不足，难以反映员工之间真正的能力差别、岗位价值差别和贡献差别。

(资料来源：http://www.abler.cn/Advisory/html/20396.html.)

第2章

人力资源战略与规划

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
人力资源战略	掌握	人力资源战略的概念；人力资源战略与企业战略的关系；人力资源战略与人力资源规划的区别与联系；人力资源战略管理过程
人力资源规划	掌握	人力资源规划的概念；人力资源管理的分类；人力资源总体规划与业务规划；人力资源规划的程序
人力资源需求预测	了解	人力资源需求预测的影响因素
人力资源供给预测	了解	人力资源供给预测的影响因素

技能要点

技能要点	掌握程度	应用方向
人力资源需求预测	重点掌握	定性预测法与定量预测法
人力资源供给预测	重点掌握	人力资源供给预测的方法
人力资源规划编制	重点掌握	人力资源总体规划的编制；人力资源业务规划的编制

导入案例

手忙脚乱的人力资源经理

D集团在短短5年之内由一家手工作坊发展成为国内著名的食品制造商，企业最初从来不订什么计划，缺人了，就去人才市场招聘。企业发展日益正规后，开始每年年初制订计划：收入多少、利润多少、产量多少、员工定编人数多少等，人数少的可以招聘，人数超编的就要求减人，一般在年初招聘新员工。可是，因为一年中不时地有人升职、有人平调、有人降职、有人辞职，年初又有编制限制不能多招，而且人力资源部也不知道应招多少人或者招什么样的人，结果人力资源经理一年到头地往人才市场跑。

近来由于3名高级技术工人退休，2名跳槽，生产线立即瘫痪，集团总经理召开紧急会议，命令人力资源经理3天之内招到合适的人员顶替空缺。人力资源经理两个晚上没睡觉，频繁奔走于全国各地人才市场和面试现场之间，最后勉强招到2名已经退休的高级技术工人，使生产线重新开始了运转。

人力资源经理刚刚喘口气，地区经理又打电话说自己的公司已经超编了，不能接收前几天分过去的5名大学生，改要一个懂技术有外资企业工作经验的专家。

人力资源经理不由怒气冲冲地说："是你自己说缺人，我才招来的，现在你又不要了！"地区经理说："是啊，我两个月前缺人，你现在才给我，现在早就不缺了。由于总部战略决策发生变化，需要一个懂技术有外资企业工作经验的专家。还要麻烦你。"

人力资源经理分辩道："招人也是需要时间的，我又不是孙悟空，你一说缺人，我就变出一个给你？"

人力资源经理感到在这家单位工作压力很大……

请思考：

1. 人力资源经理的压力来自哪里？
2. 总部的人力资源规划是否正确？
3. 如何与用人部门沟通？
4. 怎样缓解招聘中的压力？

（资料来源：http://bbs.hrsalon.org/thread—53257—1—1.html.）

在激烈的市场竞争中，组织为了寻求发展，需要从企业外部的环境和条件出发，根据自身的实际情况，在明确企业的目的、经营宗旨和目的的基础上，制定出切实可行的发展战略，并根据主客观条件的变化，对战略目标和战略措施进行必要的、适时的调整。人力资源战略作为组织战略的一个重要组成部分，其重要性也被组织所重视。本章从探讨组织战略和人力资源战略出发，分析人力资源管理战略的内涵与总体设计，从而进一步分析组织人力资源的规划。

2.1 人力资源战略概述

2.1.1 战略与人力资源战略

为了更好地认识人力资源战略的概念，首先要对战略、企业战略及其特点有一个基本的把握。

1. 战略的含义

战略乃取胜之道。究竟什么是战略？在管理学文献中，对战略的定义，可谓众说纷



纭。战略(strategy)一词来源于古希腊语中“strategos”一词，原是军事上的一个重要术语，即指导战争全局的计划和方略，是交战国的一方运用武装力量赢得战争胜利的一种科学和艺术。

对战略最为精彩的描述当属商业史学家阿尔弗雷德·D·钱德勒(Alfred D. Chandler)在《战略与结构》中给出的定义：“战略可以定义为确立企业的根本长期目标并为实现目标而采取必需的行动序列和资源配置。”

后来，亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)从不同的层次和侧面对战略进行了复合定义。他采用5个在英文中以P为首字母的词语为战略做出一个综合的定义，即计划(plan)：总体规划与基本准则；计谋(ploy)：可操作性较强的谋略和计策；模式(pattern)：一系列决策中形成的某种共性；定位(position)：在竞争图景中的位置选择；视角(perspective)：经久一致的思维方式。

加里·德斯勒(Gary Dessler)认为，人力资源的中心任务是在企业的战略方面提供一系列有意义的服务。因此，战略是指企业如何将其内部优势与劣势和外部的机遇与挑战相协调以保持竞争性优势的规则。

美国哈佛商学院教授肯尼思·R·安德鲁斯(Kenneth R. Andrews)认为，企业总体战略是一种决策模式，决定和揭示了企业的目的和目标，提出实现目的的重大方针与计划，确定企业从事的经营业务，明确企业的经济类型与人文组织类型，以及决定企业应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献。

2. 人力资源战略的基本概念

作为企业战略的下属概念，人力资源战略可以定义为是企业在对其所处的外部环境、内部组织条件以及各种相关要素进行系统、全面分析的基础上，根据企业战略而制订的关于人力资源开发、利用、提高和发展的总体策划。人力资源战略的内容包括以下几个方面。

1)人力资源开发战略

人力资源开发战略指有效地发掘企业和社会上的人力资源，积极地提高员工的智慧和能力所进行的长远性的谋划和方略。可供选择的战略方案有引进人才战略、借用人才战略、招聘人才战略、自主培养人才战略、定向培养人才战略、鼓励自学成才战略等。

2)人才结构优化战略

人才结构优化战略是指从组织的战略发展目标与任务出发，认识和把握人才群体结构的变化规律，建立一个较为理想的人才群体结构，更好地发挥人才群体的作用，使人才群体内各种有关因素形成最佳组合的谋划和方略。或者说，人才结构优化战略是对群体要素和系统的组织配合方式的不合理性与失调的方面进行调整，以提高群体的整体功能，对组成人才群体结构的子结构进行综合思考，形成一个多维的最佳组合。这种最佳构成应该符合3条标准。

(1)适应组织发展战略的需要，有利于形成组织的核心竞争能力。

(2)能够充分发挥群体内各因素的作用，充分调动组织内各类人才的积极性。

(3)能够发挥整体效能，使人才群体共同发展。

可供选择的战略方案有人才层次结构优化战略、人才学科结构优化战略、人才职能结

构优化战略、人才智能结构优化战略、人才年龄结构优化战略。

3)人才使用战略

人才使用战略是指在对人才进行科学评价的基础上，根据组织的战略发展目标与任务，因才适用，科学理才，合理组合，取长补短，将合适的人安排在适合其能力和特长的岗位上，使之发挥最大能量的谋划和方略。可供选择的战略方案有任人唯贤战略、岗位轮换战略、台阶提升使用战略、职务与资格双轨使用战略、权力委让使用战略、破格提拔使用战略等。

4)人力资源战略的选择

人力资源战略选择指以企业总体战略为基础，为了适应外部环境变化和人力资源自身发展的需要，所确定的人力资源管理目标及实现目标的策略、方式、方法。不同的组织应该根据自己的实际情况，选择不同的人力资源战略或者选择多种人力资源战略结合使用。

企业在选择人力资源战略时应综合考虑以下因素：①国家有关劳动人事制度的改革和政策；②劳动力市场和人才市场的发育状况；③企业的人力资源开发能力；④企业人力开发投资水平；⑤社会保障制度的建立情况。

2.1.2 人力资源战略与企业战略的关系

人力资源战略是企业战略的重要组成部分，具有企业战略的一般属性和特征，与企业战略密切相关。

1. 人力资源战略是企业战略的核心

在当前的企业竞争中，人才是企业的核心资源，人力资源战略处于企业战略的核心地位。企业的发展取决于企业战略决策的制定，企业的战略决策基于企业的发展目标和行动方案的制定，而最终起决定作用的还是企业对高素质人才的拥有量。有效地利用与企业发展战略相适应的管理和专业技术人才，最大限度地发掘其才能，可以推动企业战略的实施，促进企业的飞跃发展。

2. 人力资源战略对企业战略起支持和强化作用

人力资源战略始终忠诚于企业的总体战略。企业战略是企业为了提升竞争优势而制定的长远目标，以及与目标相适应的行为计划。只有当人力资源战略与企业战略相匹配时，才能充分发挥人力资源战略在企业战略中的重要作用，提高企业的组织绩效，提升企业的竞争优势，促进企业的可持续发展。人力资源战略对企业战略的支持作用，不仅表现在它在战略执行过程中与企业战略的配合，而且表现在它越来越多地参与到企业战略的制定过程中。

3. 人力资源战略是企业战略目标得以实现的重要保证

人力资源战略可以帮助企业根据市场环境变化与人力资源管理自身的发展，建立适合本企业特点的人力资源管理方法。例如，根据市场变化，确定人力资源的长远供需计划；根据员工期望，建立与企业实际相适应的激励制度；用更科学、先进、合理的方法降低人力成本；根据科学技术的发展趋势，有针对性地对员工进行培训与开发，提高员工的适应能力，以适应未来科学技术发展的要求等。一个适合企业自身发展的人力资源战略，可以



提升企业人力资源管理水平，提高人力资源质量；可以指导企业的人才建设和人力资源配置，从而使人才效益最大化。将人力资源由社会性资源转变成企业性资源，最终转化为企业的现实劳动力。人力资源战略是实现企业战略目标，获得企业最大绩效的关键。

4. 人力资源战略与企业战略相协调

人力资源战略在企业实施过程中必须服从企业战略，企业战略形成的过程中也必须积极考虑人力资源因素，二者只有达到相互一致、相互匹配，才能促进企业全面、协调、可持续发展。

2.1.3　人力资源战略管理过程

人力资源战略是组织为适应外部环境日益变化的需要和人力资源开发与管理自身日益发展的需要，根据组织的发展战略，充分考虑员工的期望而制订的人力资源开发与管理的纲领性的长远规划。它对人力资源开发与管理活动有重要的指导作用，是企业发展战略的重要组成部分，也是企业战略实施的有效保障。

与企业战略管理一样，人力资源战略管理过程也可以分为战略准备、战略制定、战略实施和战略控制 4 个阶段，如图 2.1 所示。

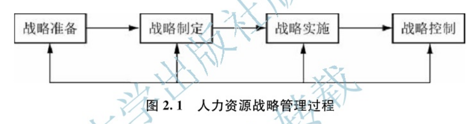


图 2.1　人力资源战略管理过程

1. 战略准备阶段

战略准备阶段主要是对影响人力资源战略的相关信息进行收集和分析的过程。

SWOT 分析是战略管理过程中最常用的内外部环境综合分析技术。它主要是通过对组织的内部资源和外部环境两个方面存在的优势、劣势、机会、威胁进行全面的比较分析，为战略的制定提供依据。该方法的出发点是以己之长攻敌之短，既能够主动进攻，又能够积极防御。

其中，S 和 W 是指通过对组织拥有的内部资源进行分析来评价组织的优势(strengths)和劣势(weaknesses)，以便识别本组织有哪些与众不同的能力与长处，以及存在哪些方面的不足与局限。O 和 T 是指在对外部环境分析的基础之上评估有哪些可以利用的机会(opportunities)，以及组织可能面临的威胁(threats)。表 2-1 是 SWOT 分析的一个实例。

对人力资源战略相关因素进行 SWOT 分析，能找出其内在的优势和劣势，外在的机会和威胁，从而在制定具体战略时，发挥其优势抓住机会，并将威胁和劣势减到最小。

2. 战略制定阶段

人力资源战略的制定主要包括制定战略目标、人力资源规划和相关政策，如图 2.2 所示。

表 2-1　某企业人力资源战略 SWOT 分析

内部资源 / 外部环境	S (1)市场占有率增大 (2)员工专业素质较高 (3)员工工作士气高昂 (4)企业财务状况良好	W (1)生产成本偏高 (2)绩效考核制度不完善 (3)缺乏某些关键技能方面的人才 (4)仍有少数崇尚以行政管理为导向的管理人才
O (1)市场需求增加 (2)劳动力市场专业人才供给充分 (3)可以利用员工对培训的兴趣进行教育投资 (4)竞争对手市场停滞	SO 战略	WO 战略
T (1)新竞争者的加入 (2)不利的政府政策 (3)经济衰退 (4)市场竞争压力大	ST 战略	WT 战略

图 2.2　人力资源战略的制定

制定人力资源战略，首先要确定战略目标。人力资源战略目标是根据组织内外部条件，企业战略和员工要求，对未来组织内人力资源要达到的数量、质量、结构，员工开发与管理，劳动效率与绩效等做出的一个总的要求。

人力资源规划主要包括招聘录用计划、员工绩效考评计划和员工培训计划等。制定实施计划时应注意的操作要点如下。



1）相关性

各项实施计划之间要相互关联，综合考虑，不能分散地做个别单一的计划。例如，当人力资源规划中提出对新员工的需求时，招聘录用计划要做出相应的招聘计划，员工培训计划中要增添新员工的培训项目。

2）可操作性

各项实施计划应是具体的任务，以便于操作和实施，如在制订员工晋升计划时，要对绩效考核的方法、反馈的方式、考核的标准做出具体规定。

3）可行性

各项计划应结合部门、员工的自身条件与能力，量力而行。

制定人事政策，是人力资源战略实施的制度保证，以政策的形式，将人力资源的战略目标和要求落实到各项工作中去，在一定程度上建立及提高整个战略工作的规范性、稳定性和关联性。

3. 战略实施阶段

人力资源战略形成后，应从以下几个方面入手，对人力资源战略的实施进行有效的管理。

1）认真做到组织落实

为了切实保证人力资源战略决策的实现，首先应组建一支反应迅速、机敏灵活、短小精悍的人力资源管理专业队伍，具有竞争优势的专门管理人才是实现企业战略的组织保证。

2）实现组织内部资源的合理配置

人力资源战略的实施有赖于组织的技术、财力、物力、信息和人力等资源的合理配置和有效运作，组织应当根据战略规划的要求，建立职能部门项目规划和经费预算，将主要资源相对集中在全局的重点上，以确保战略目标的实现。

3）建立完善内部战略管理的支持系统

为了保证战略的实施，组织必须对原有人力资源政策和规章制度进行全面检索，并做出必要的调整和更新，使其成为战略实施的支撑点；建立畅通的信息传输、处理、存储和反馈渠道，有利于对战略实施过程进行监控；优化职能和业务部门的办事程序，提高组织和人员的工作效率，增强实施战略目标的兼容性；建立机动灵活的内部监控和制衡系统，权限适当下移，重大问题由决策层定夺，一般问题由执行层落实，确保战略方向的准确性和不变性。

4）有效调动全员的积极因素

组织战略的实施有赖于全体员工的积极性、主动性和创造性，组织应通过组织精神的培育、良好工作氛围的营造、高尚品质和操守的追求、一流业绩的倡导、物质与精神的双向激励，即通过一切有效措施调动起组织的一切积极因素，以推动组织战略的实施。

5）充分发挥领导者在战略实施中的核心和导向作用

就实质而言，企业战略的制定与实施是组织领导者的神圣天职。在企业战略实施过程中，组织领导者必须以战略家的眼光和胸怀，高瞻远瞩，审时度势，把握机遇，保持正确的方向，最终实现组织的战略目标。

4. 战略控制阶段

当组织的外部及内部环境发生变化时，原本行之有效的人力资源战略也有可能会过时。战略控制就是将人力资源战略实施的实际成效与预定的战略目标进行比较，检测二者的偏离程度，并及时采取有效措施进行纠正，以实现战略目标。战略控制的过程如图 2.3 所示。

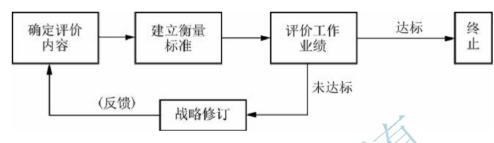


图 2.3　人力资源战略控制过程

1)确定评价内容

评价的具体内容是：①组织战略使命与战略目标的执行情况；②在战略实施过程中局部工作与全局工作协调配合以及具体运作的情况；③影响战略实施的主要因素及其变化情况；④各个部门和员工对战略目标的实现所做出的贡献，通过对这些情况的分析评价，可以全面掌握战略实施的进度和所取得的业绩及成效；⑤人力资源战略与组织总体发展战略以及其他职能性战略的配套性和统一性，即对其实际发挥的作用进行评估。

2)建立衡量标准

监测和衡量组织人力资源战略的具体指标和方法主要有：①岗位员工的适合度，岗位人员配置与人员接替的及时率、岗位工作的负荷率等；②员工的工作满意度，既可以通过上下级之间的沟通和对话来了解实际情况，也可以通过劳动力流动率、岗位人员流失率等统计指标，或发放调查问卷的方法来掌握实际情况；③员工工作绩效，可以通过劳动生产率、出勤率、工时利用率、劳动定额完成率、文件传递速度、目标的实现率或工作进度、利润率、资金周转率等指标来衡量；④员工心理和生理承受程度和状态，通过测试、问卷或面谈等方式，掌握实际情况；⑤员工的收入水平，与社会平均水平、与同行业同类岗位水平进行对比评估；⑥员工对本组织文化的认知程度，通过面谈或问卷来掌握实际情况；⑦员工接受培训以及素质提高的情况，通过各种统计资料、面谈以及调查问卷等手段采集相关的信息等，根据这些指标可以提出具体的评价标准。

3)评价工作业绩

在战略评价的主要内容和评价标准确定之后，应定期、定点地对组织人力资源运行的实际情况做出测量记录，为进行有效的战略控制提供必要的数据资料和信息依据。在这个工作阶段，应当注意采用定量分析与定性分析相结合的方法，深入实际进行调查，只有采集到第一手真实的数据资料，才能有利于战略评估的全面性和准确性。

4)战略修订

根据分析结果采取行动，对战略决策进行必要的修改调整。在战略评价过程中，用预定的标准对实际取得的业绩进行对比，以便查找出战略实施中存在的主要问题和偏差。如果业绩处于偏差的允许范围内，可以继续按照原定战略计划执行，如果实际业绩与目标的要



求差距太大，必须查明原因，经过比较分析，提出改进和调整的具体对策，并付诸实施。

同时，在对战略实施情况进行评价与调控的过程中，作为组织的高层决策者应当紧紧把握住关系组织发展的全局性问题，借助各种监控手段，有效防止以战术运行替代战略运行的倾向，使组织当前的行为不偏离大方向和长远目标，始终沿着正确的道路前进。

2.2　人力资源规划概述

人力资源作为现代企业的核心性资源，任何组织在发展过程中必须要有与其目标相适应的人力资源配置。由于不断变化的内外环境对组织人力资源配置的影响，组织必须对人力资源的供给和需求进行预测和规划，从而实现组织发展与人力资源的动态匹配，最终实现组织的可持续发展。

2.2.1　人力资源规划的概念及作用

1. 人力资源规划的概念

人力资源规划(human resource planning，HRP)是根据组织的战略目标，科学预测组织在未来环境变化中人力资源的供给与需求状况，制定必要的人力资源获取、利用、保持和开发策略，确保组织对人力资源在数量上和质量上的需求，使组织和个人获得长远利益。简单地讲，人力资源规划就是对组织在某个时期内的人员供给和人员需求进行预测，并根据预测的结果采取相应的措施平衡人力资源的供需。

从这个定义中，可以看出：

(1)人力资源规划是以组织战略的目标为依据的。当组织战略目标发生变化时，人力资源规划也随之发生变化。组织外部环境中政治的、经济的、法律的、技术的、文化的等一系列因素处于不断地变化之中，这使得组织战略目标也处于不断地变化与调整之中，组织战略目标的变化则必将引起组织内外人力资源供需的变化。

(2)一个组织应制定必要的人力资源政策的措施，以确保组织对人力资源需求的如期实现。政策要正确而明晰，如对涉及内部人员调动补缺、晋升或降职、外部招聘、开发培训以及奖惩等，要有切实可行的措施保证，否则就无法确保组织人力资源规划的实现。

(3)人力资源规划要使组织和个体都得到长期的利益。这是指组织的人力资源规划还要创造良好的条件，充分发挥组织中每个人的主观能动性，以便提高自己的工作效率，提高组织的效率，使组织的目标得以实现。与此同时，也要切实关心组织中每个人在物质、精神和业务发展等方面的需求，并帮助他们在实现组织目标的同时实现个人的目标。这两者必须兼顾，否则就无法吸引、招聘到组织所需的人才，也难留住本组织内已有的人才。

2. 人力资源规划的作用

在信息时代的今天，科学技术突飞猛进，产业结构不断调整，企业间竞争日趋激烈，人力资源的转移也随之加剧。在现代企业管理中，人力资源规划显得越来越重要。

(1)人力资源规划能加强企业对环境变化的适应能力，为经营战略的实施和企业的发展提供人力保证。通过制定人力资源规划，企业能及时地引进所需要的人才并对现有的人员结构进行调整，从而更好地适应环境变化，保证战略的实施和企业的发展。

(2)有助于实现企业内部人力资源的合理配置，优化企业内部人员结构，从而最大限度地实现人尽其才，提高企业的效益。通过制订人力资源计划，企业可以发现这方面的弊端并及时采取措施，从而提高人力资源管理的效益。

(3)有助于满足企业成员的需求和调动职工的积极性与创造性。人力资源规划展示了企业内未来的发展机会，充分考虑了职工个人的职业生涯发展，这就使职工对自己可以得到满足的需求心中有数。

(4)协调各项人力资源管理活动，提高人力资源管理的整体效率。通过人力资源规划，企业能认清不同人力资源管理职能间的内在关系，有针对性地制订方案、采取行动，让每项管理职能都发挥出最大效益，确保人力资源管理目标的最终实现。

2.2.2 人力资源战略与人力资源规划的区别与联系

人力资源的战略与人力资源规划都是人力资源管理的基础。人力资源战略是在企业总体战略指导下制定的企业人力资源发展战略，包括企业人力资源的使命和价值观，人力资源发展的目标、方向、方针与政策等。人力资源规划是在人力资源战略基础上对企业未来人才的需要、供给、培养与选拔方式进行科学、整体的预测和规划；人力资源规划是对人力资源战略的具体实施；是在公司人力资源战略的总体指导下对公司人力资源供需做出预测，得出供需结果后给出具体人力资源供需平衡计划措施与方案。

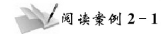
二者之间的区别在于：

(1)人力资源战略比人力资源规划更加宏观，是有关人力资源发展的一种宏观策略，包括企业人力资源发展的总的目标、方向、方针与政策。而人力资源规划是在这种宏观策略下的具体计划实施过程。

(2)人力资源战略具有整体性和全局性的特点，是企业为实现其战略目标而制定的一系列有关人力与人才资源开发与管理的总体规划，是企业发展战略的重要组成部分。人力资源规划更加具体，主要任务是进行企业人力资源的供需预测，通过制定人力资源需求净表，得出人力资源净需求，并根据预测的情况进行调节，使员工供给和需求达到平衡的过程。

(3)人力资源战略具有长远性和纲领性的特点，是企业为适应外部环境日益变化的需要和人力资源管理自身发展的需要，根据企业发展战略并充分考虑员工的期望而制定的长远规划，具有相对的稳定性。人力资源规划分为长期规划、中期规划和短期规划3类，但是由于人力资源的规划通常是根据经验曲线和历史曲线所做的前瞻性预测，因此这种预测往往不一定准确，需要根据企业内外环境的变化进行及时调整。

(4)人力资源战略往往是企业的最高领导者制定的，而具体的人力资源规划则是由人力资源部门的主管负责。在制定人力资源规划时应积极与高管进行沟通，明确企业远景规划，领会领导意图，并获得上级领导的支持。



基于战略的人力资源规划

华为的战略性人力资源规划：抢占人才高地、垄断后备人才。



华为曾经是一个名不见经传的民营企业，在短短的十几年间，发展成为利润率最高、研发投入率最高的中国电子信息百强企业之一。究其成功的原因，其中重要的因素之一是按照战略规划目标，制定人力资源规划并大规模地进行相关人才储备。

华为创业之始仅有10多人，逐步增加到100多人。20世纪90年代中期以后，在确定了“华为将长期专注于通信网络从核心层到接入层整体解决方案的研究开发，同时以标准的中间件形式向用户提供开放的业务平台，并关注宽带化、分组化、个人化的网络发展方向”的战略发展方向之后，华为进行了人力资源的规划，开始了大规模的人才引进和储备。1998～2000年，平均每年员工增长人数在3000～4000，居国内首位。以1998年为例，中国科技大学1998年毕业研究生除继续在国内外求学的，共有约400人找工作，其中近90人进入华为公司，而华中理工大学则有近200人进入华为。到2001年，华为已有员工15 000余人，其中85%具有本科以上学历，45%具有硕士、博士和博士后学历，员工平均年龄27岁。从人员结构看：科研人员占40%，市场营销和服务人员占35%，生产人员占10%，管理及其他人员占15%。

（资料来源：http://www.chinahrd.net/case/info/51084.）

2.2.3　人力资源规划的内容

人力资源规划的内容包括两个层次，即人力资源总体规划与业务规划。

1. 人力资源总体规划

人力资源总体规划是指对计划期内人力资源规划结果的总体描述，包括预测的需求和供给分别是多少，做出这些预测的依据是什么，供给和需求的比较结果是什么，企业平衡供需的指导原则和总体政策是什么等。

在总体规划中，最主要的内容就是供给和需求的比较结果，也可以称作净需求，进行人力资源规划的目的就是得出这一结果。

2. 人力资源业务规划

人力资源业务规划是总体规划的分解和具体化，人力资源业务规划的每一项都应当设定自己的目标、任务和实施步骤，它们的有效实施是总体规划得以实现的重要保证。人力资源业务规划的内容主要有补充计划、招聘计划、晋升计划、员工培训计划、人员裁减计划、薪酬计划、人员保留计划等。

2.2.4　人力资源规划的基本程序

为了有效地实现既定目标，人力资源规划必须按照一定的程序进行。人力资源规划的程序表明人力资源规划是一项科学化、系统化的工程。人力资源规划的程序有以下4个基本步骤。

1. 准备阶段

准备阶段的工作主要是信息收集。任何一项规划或者计划要想做好，都必须充分地收集相关的信息，人力资源规划也不例外。由于影响企业人力资源供给和需求的因素有很多，为了能够比较准确地做出预测，就需要收集和调查与之有关的各种信息，这些信息主要包括以下几个方面的内容。

1)组织内部环境信息

组织内部环境信息包括两类：①组织环境的信息，如企业的发展战略、经营规划、生

产技术以及产品结构等；②管理环境的信息，如公司的组织结构、企业文化、管理风格、管理结构、管理层次与跨度以及人力资源管理政策等。这些因素都直接决定着企业人力资源的供给和需求。

2)组织外部环境信息

组织外部环境信息也包括两类：①经营环境的信息，如社会的政治、经济、文化以及法律环境等，由于人力资源规划同企业的生产经营活动是紧密联系在一起的，因此这些影响企业生产经营的因素都会对人力资源的供给和需求产生作用；②直接影响人力资源供给和需求的信息，如外部劳动力市场的供求状况、政府的职业培训政策、国家的教育政策以及竞争对手的人力资源管理政策等。

3)现有人力资源信息

这其实是对企业现有人力资源的数量、质量、结构和潜力等进行“盘点”。根据经验，“盘点”的资料应当包括员工的自然情况、录用资料、教育资料、工作经历、工作业绩记录、工作能力和态度记录等方面的信息。该部分工作需要结合人力资源管理信息系统和职务分析的有关信息进行，为此，企业应建立自己的人力资源信息系统，随时提供人力资源结构分析所需的信息，也便于以后随时更新、修正或提供各类人力资源规划。

在进行本阶段的调查研究过程中，不但要了解现状，还需要力图认清未来的发展方向和内外部环境的变化趋势；不但要了解员工现有的素质，还需要分析员工所具有的潜力和存在的问题。

2. 预测比较阶段

预测比较阶段的主要任务就是要在充分掌握信息的基础上，选择使用有效的预测方法，对企业在未来某一时期的人力资源供给和需求做出预测。在整个人力资源规划中，该阶段是最关键的一部分，也是难度最大的一部分，直接决定了规划的成败。只有准确地预测出供给和需求，才能采取有效措施进行平衡。人力资源的预测包括人力资源需求的预测和人力资源供给的预测。

1)分析预测

分析预测包括人力资源需求预测和供给预测两方面。人力资源需求预测采用以定量为主、结合定性分析的各种科学预测方法对组织未来人力资源需求进行预测。人力资源供给预测一方面要根据现有人力资源及其未来的变动状况，预测出规划期内各个时间点的内部人员拥有量(内部供给状况)；另一方面要确定在规划期内各个时间点组织可以从外部获得的各类人员的数量(外部供给状况)。根据人力资源供给预测的结果，结合人力资源需求预测的情况，即可以得出组织规划期内各类人力资源的余缺情况，从而得到“净需求”的数据。

2)比较平衡

人力资源的供给和需求都存在“刚性”的特点，即人力资源的供给和需求趋势难以被影响和改变。因此，企业人力资源的供需失衡是一种必然的、经常的现象，人力资源的供需失衡，既可能表现在数量方面，也可能表现在结构方面，这就需要组织针对不同的情况，采取合适的平衡措施来解决人力资源供需矛盾。而制定人力资源政策是协调人力资源供需失衡的一种有效措施。



3．制定规划阶段

人力资源规划的制定是人力资源规划程序的实质性阶段，包括制定人力资源管理目标、人力资源管理政策和人力资源规划内容。

1)人力资源管理目标的制定

组织的人力资源管理目标是组织经营发展战略的重要组成部分，因此必须以组织的长期计划和运营计划为基础，从全局和长期的角度考虑组织在人力资源方面的发展和要求，为组织长期经营发展提供人力支持。

人力资源管理目标不应该是单一的，应该涉及人力资源管理活动的各个方面，同时在多样性的目标中，应该突出关键目标，关键目标往往与组织人力资源的主要问题相关。同时，规划目标应该有具体明确的表述，一般来说，可以用人力资源管理活动的最终结果表述，例如，“在本年度内，每个员工接受培训的时间要达到40小时”，“到明年年底，将管理部门的人员精简1/3”。目标也可以用工作行为的标准来表达，如“通过培训，受训者应该掌握……技能”。

2)人力资源管理政策的制定

人力资源管理政策是以开发具体的人力资源实践为目标的总体指导原则和行动准则，涉及人力资源活动的各个方面，决定了人力资源管理活动如何开展和进行，每个业务单位都可以实施与人力资源管理政策相一致的具体的人力资源实践。

影响人力资源管理政策的因素主要有两个方面：①具体情况因素，这些因素来自于组织外部环境和组织自身，如劳动力特征、经营战略和条件、管理层理念、劳动力市场、工作任务和技术、法律法规、社会文化和价值观等；②利益相关者的利益因素，如股东、管理层、员工、政府、社会、工会等。

3)人力资源规划内容制定

人力资源规划内容的制定主要包括总体规划和业务规划。

(1)人力资源总体规划的制定。人力资源总体规划的制定一般应该包括以下几个方面：与组织的总体规划有关的人力资源规划目标任务的说明；有关人力资源管理的各项政策及有关说明；内部人力资源的供给与需求预测；外部人力资源情况与预测；人力资源“净需求”等。

(2)人力资源业务规划的制定。每项业务规划都包括目标、任务、政策、步骤以及预算等要素。业务规划要具体详细，具有可操作性。例如，一项裁员计划，应该包括对象、时间和地点；经过培训可以避免裁减人员的情况；帮助裁减对象寻找新工作的具体步骤和措施；裁员的经济补偿预算；其他相关的问题等。

4．实施和评估阶段

人力资源规划的价值在于实施，在实施过程中需要对规划进行定期或者不定期的评估。

1)人力资源规划的实施

人力资源规划的实施是一个动态过程，包括对计划的审核、执行、控制和反馈等步骤。

(1)审核。审核是对人力资源规划的质量、水平和可行性进行的评价工作，是计划执行前的一个不可或缺的环节，其本身也可以是规划制定的一项重要工作内容。审核工作必

须有组织保证，一般由一个专门的委员会(人力资源管理委员会)进行，也可以由人力资源部门会同有关的部门经理和专家进行。

(2)执行。执行即逐项落实规划的内容和要求。执行过程要注意以下几点：①充分做好各项准备工作，包括相关资源的准备；②按照规划的要求全面执行，即要按照一切主要指标来完成规划；③均衡有序，执行规划要遵循规划所确定的进度和各项工作的内在逻辑，注意它们之间的衔接和协调。

(3)控制。执行过程中需要有效的控制，控制的手段是检查、监督和纠正偏差。控制的对象包括人员、预算、进度、信息等，涉及人力资源管理活动的方方面面，控制的目的在于保证规划的各项具体活动和工作顺利完成，并对规划本身进行有效地调整和修正，以改进和推动企业的人力资源管理。

(4)反馈。规划的实施情况和结果要及时地反馈到相关的人员和部门。反馈可以由实施者进行，也可以由控制者进行，或者由两者共同进行。

2)对规划实施效果的评估

严格来说，审核和控制工作本身就是一种评估，审核侧重于对规划制定程序的评估，控制则侧重于规划实施中的检查。这里所说的评估主要是指后者。它包括两个方面：①在规划实施前，对各项行动方案实施结果的估计；②在规划实施以后，将结果与计划进行比较。

2.3 人力资源需求预测

人力资源的需求预测指对组织在未来某一特定时期内所需要的人力资源的数量、质量以及结构进行估计。这里所指的需求是完全需求，是在不考虑组织现有人力资源状况和变动情况下的需求，至于净需求，要与预测的供给进行比较后才能够得出。

2.3.1 人力资源需求的影响因素

组织对人力资源的需求直接与企业内部的职位联系在一起，企业设置有多少职位，就需要有多少的人员；组织设置有什么样的职位，就需要有什么样的人员。因此，只要能够预测出组织内部职位的变动，就可以相应预测出组织对人力资源的需求。当然，这种预测既要考虑数量，也要考虑结构。预测职位变动时通常需要考虑以下因素。

1. 社会性因素

社会性因素包括经济发展水平和经济形势、产业结构、技术水平、竞争对手和政府政策等因素。

1)经济形势

经济形势的变化会影响到企业的经营规模和经营方向，从而影响企业人力资源的需求水平和需求结构。

2)产业结构

产业结构和行业结构的变化会影响现有员工队伍结构的变化，进而影响组织未来人力资源需求的变化。



3)技术水平

新技术的发明应用，一方面会推动新产品的发明和应用，从而扩大企业对人力资源的需求；另一方面，新技术对劳动生产率的提高，又将减少企业对人力资源的需求。

4)竞争对手

竞争对手之间的人才竞争，会造成企业之间的人才流动，流出人才的企业就会产生新的需求。

5)政府政策

政府对某一产业和领域的发展政策、对新技术的开发和推广、对中小企业的扶持等，都会对人力资源的需求总量产生影响，进而直接或者间接地影响人力资源的需求量。

2. 组织因素

组织自身的因素直接影响了人力资源的需求量，可概括为以下几点。

1)组织的发展战略和经营规划

组织的发展战略和经营规划直接决定着组织未来的职位设置情况。例如，当组织决定实行扩张战略，未来组织设置的职位肯定就要增加；又如，当组织调整经营领域时，未来组织的职位结构就会发生相应的变化。

2)预期的员工流动比率

预期的员工流动比率指由于辞职、解聘、退休或人员流动(跳槽)等原因引起的职位空缺比例。

3)生产效率的变化

在其他条件不变的情况下，生产效率的变化会引起职位数量的反向变化，生产效率提高，同一职位承担的工作量增加，职位的设置会减少；反之，职位的设置就要增加。而引起生产效率变化的原因又有很多，如生产技术的改变、工作方式的调整、薪酬水平的提高以及员工能力和态度的变化等。

4)产品和服务的需求

按照经济学的观点，企业对人力资源的需求是一种派生需求，源自顾客对企业产品和服务的需求。这两种需求之间是一种正相关的关系：当产品和服务的需求增加时，企业设置的职位相应也会增加；反之，企业设置的职位就会减少。产品和服务需求数量的变化，直接体现在企业经营规模的变化上。

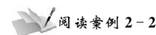
5)财务资源对人力资源需求的约束

根据未来人力资源总成本，可以推算人力资源的最大需求量。

6)职位的工作量

如果职位的工作量不饱满，就要合并相关的职位，职位数量就要减少；相反，职位数量就要增加。

需要强调的是，这里所说的每项分析都是在假设其他因素不变的前提下进行的，如果多个因素同时作用，产生的结果可能会有所不同。例如，员工的生产效率提高，即使产品和服务的需求增加，职位的设置可能也不会增加，因为这两种相反的作用互相抵消了影响。


阅读案例 2-2

绿色化工公司人力资源计划的编制

白士镝3天前才调到人力资源部当助理。虽然他进入这家专门从事垃圾再生的公司已经有3年了，但是面对桌上那一大堆文件、报表，他还是晕头转向：我哪知道我干的是这种事！原来副总经理李勤直接委派他在10天内拟出一份本公司5年的人力资源计划。

其实，白士镝已经把这任务仔细看过好几遍了。他觉得要编制好这个计划，必须考虑以下各项关键因素：

(1)公司现状。公司共有生产与维修工人825人，行政和文秘性白领职员143人，基层与中层管理干部79人，工程技术人员38人，销售人员23人。

(2)据统计，近5年来员工的平均离职率为4%，不过，不同类型员工的离职率并不一样，生产工人离职率高达8%，而技术和管理干部则只有3%。

(3)按照既定的扩产计划，白领职员和销售员要新增10%～15%，工程技术人员要增加5%～6%，中、基层干部不增也不减，而生产与维修的蓝领工人要增加5%。

有一点特殊情况要考虑：最近本地政府颁发了一项政策，要求当地企业招收新员工时，要优先照顾妇女和下岗职工。公司一直未曾有意地排斥妇女或下岗职工，只要他们来申请，就会按照同一种标准进行选拔，并无歧视，但也没有特殊照顾。如今的事实却是，只有一位女销售员，中、基层管理干部中，有两人是妇女或下岗职工，而且都集中在最底层的劳动岗位上。

白士镝还有7天就得交出计划，其中应包括各类干部和员工的人数，要从外界招收的各业人员的人数以及如何贯彻政府关于照顾妇女与下岗人员政策的计划。

此外，绿色化工公司刚开发出几种有吸引力的新产品，所以预计公司销售额5年内会翻一番。因此，白士镝还需提出一项应变计划以备应付这种快速增长可能引发的人力资源短缺问题。

思考题：

1. 白士镝在编制这项计划时要考虑哪些情况和因素？
2. 他该制订一项什么样的招工方案？
3. 在预测公司人力资源需求时，他能采取哪些计算技术？
4. 在预测公司人力资源供给时，他能运用哪些计算技术？

(资料来源：http://www.mhjy.net/dz55/viewthread.php?tid=17615.)

2.3.2 人力资源需求预测的方法

对人力资源需求进行预测的方法有很多，概括起来有定性预测和定量分析预测两大类方法。这里选取几种有代表性的方法进行简单的介绍。定性方法是由预测人员运用自身的智慧、经验和直觉进行预测和判断。定量的方法是运用数学模型的预测方法。需要指出的是，在预测过程中，不可能只用某一种方法，而应当将多种方法结合起来使用，这样预测的结果才会比较准确。

1. 定性预测法

1)管理人员判断法

管理人员判断法是最为简单的一种方法，是由管理人员凭借自己以往的工作经验和直觉，对未来所需要的人力资源做出估计。在实际操作中，一般先由各个部门的负责人根据



本部门未来一定时期内工作量的情况，预测本部门的人力资源需求，然后再汇总到企业最高领导层那里进行平衡，以确定企业最终的需求。

这种方法主要是凭借经验进行的，因此主要用于短期的预测，并且适用于那些规模较小或者经营环境稳定、人员流动不大的企业；同时，在使用这种方法时，还要求管理人员必须具有丰富的经验，这样预测的结果才会比较准确。除了预测的准确性较低以外，管理人员判断法还存在一个问题，那就是往往会出现“帕金森定律”所指出的现象，各部门的负责人在预测本部门人力资源需求时一般都会夸大需求量，为避免这个问题，就需要最高领导层的控制。

2)德尔菲法

德尔菲(Delphi)的名称源于古希腊的一个传说，是20世纪40年代末从美国兰德公司的思想库中首先发展出来的。这种方法指邀请在某一领域的一些专家或有经验的管理人员，对某一问题进行预测并最终达成一致意见的结构化的方法，有时也称为专家预测法。

德尔菲法的特点是：①吸取和综合了众多专家的意见，避免了个人预测的片面性；②不采用集体讨论的方式，而且是匿名进行，即采取“背靠背”的方式进行，这样就使专家们可以独立地做出判断，避免了从众的行为，正因如此，在实施德尔菲法时，需要一个“中间人”或者“协调人”在专家之间传递、归纳和反馈信息；③采取多轮预测的方式，经过几轮的反复，专家们的意见趋于一致，具有较高的准确性。

在实施德尔菲法时，①要整理相关的背景资料并设计调查的问卷，明确列出需要专家们回答的问题；②将背景资料和问卷发给专家，由专家对这些问题进行判断和预测，并说明自己的理由；③由中间人回收问卷，统计汇总专家们预测的结果和意见，将这些结果和意见反馈给专家们，进行第二轮预测；④再由中间人回收问卷，对第二轮预测的结果和意见进行统计汇总，接着进行下一轮预测；⑤经过多轮预测之后，当专家们的意见基本一致时就可以结束调查，将预测的结果用文字或图形加以表述。

德尔菲法是在每个专家均不知除了自己以外的其他专家的任何情况下进行的，因而避免了由于彼此身份地位的差别、人际关系以及群体压力等原因对意见表达的影响，充分发挥了各位专家的作用，集思广益，预测的准确度相对较高，因此这种方法的应用比较广泛。

3)经验预测法

经验预测法就是根据人力资源管理部门以往的经验对人力资源进行预测的办法。具体的方法是根据企业的生产经营计划及劳动定额或每个人的生产能力、销售能力、管理能力等进行人力资源需求的预测。

西方不少企业常采用这种方法预测本组织在未来某段时期内对人力资源的需求。例如，一个企业组织根据以往的经验认为生产车间的管理人员，如一个班组长或工头，一般管理15个人比较好。根据这一经验，该企业就可以根据生产工人的增减数预测班组长或工头一级管理人员的需求。需要特别说明的是，不同的人的经验会有差别，不同的新员工能力也有差别，特别是管理人员、销售人员，在能力和业绩上的差别更大。因此企业在采用经验预测法预测人力资源需求时，一方面要注意经验的积累，包括保留历史档案、采纳多人的经验、意见，从而提高预测的准确度；另一方面要注意这种方法应用于不同的对象

时，预测结果的准确度会不同。对可准确测度工作量的岗位，预测的准确性较高，对难以准确测度工作量的岗位，预测的准确性较低。这种方法应用起来并不复杂，适用于技术较稳定的企业的中、短期人力资源预测。

2. 定量分析预测法

1)劳动定额法

劳动定额法是根据劳动者在单位时间内应完成的工作量和企业计划的工作任务总量推测出所需要的人力资源数量。具体的公式是

$$N=\frac{W}{Q(1+R)}$$

式中 N——人力资源需求量；

W——计划内任务完成总量；

Q——组织现行定额；

R——计划期内生产率变动系数。

2)转换比率分析法

转换比率分析法是指利用各类人员之间的比例关系，根据已知的某类人员的数量来预测对其他人员的需求。例如，已知老师和教学辅助人员之间的比例为 10∶1，学校准备在今后 3 年内使教师数量达到 500 人，那么对教学辅助人员的需求就是 50 人。进行这种预测时，要求人员之间的比例关系比较确定，如果比例关系变动较大，那么预测的结果就会不准确。

转换比率分析法假设劳动生产率是一个常量，如果生产率上升或下降，根据过去的经验所进行的人力资源预测就不太准确了，因此该分析法主要适用于短期和中期的预测。

3)趋势外推法

趋势外推法指根据企业过去几年的人员数量，分析其在未来的变化趋势并依此来预测企业在未来某一时期的人力资源需求量，而不考虑其他因素的影响。该方法属于一元回归分析法（见下文“一元回归分析法”），以时间因素作为解释变量，基于过去一段时间(一般是 5 年左右)的历史数据资料，利用最小平方法求出趋势线，再将趋势线延长，即可预测未来的需求数值。

例如，已知某公司过去 8 年的人员数量(见表 2-2)，请预测今后第二年和第四年人力资源的需求。

表 2-2 某公司过去 8 年的人员数量

年度	1	2	3	4	5	6	7	8
人数	450	455	465	480	485	490	510	525

首先，我们要根据过去几年的人员数量来分析它的变化趋势。如果假设该变化趋势是一种线性变化，人数用变量 Y 表示，年度用变量 X 表示，趋势线就可以表示为

$$Y=a+bX$$



根据下面的公式可以分别计算出 a 和 b。

$$a=\frac{\sum Y}{n}-b\frac{\sum X}{n}\quad b=\frac{n(\sum XY)-\sum X\sum Y}{n(\sum X^2)-(\sum X)^2}$$

$$a=435.357\quad b=10.476$$

由此得出

$$Y=435.357+10.476X$$

即每过一年，企业的人力资源需求要增加 10.476，通常取为整数 11。这样就可以预测出今后第二年和第四年的人力资源需求为

$$Y_2=435.357+10.476\times(8+2)=540.117\approx 541$$

$$Y_4=435.357+10.476\times(8+4)=561.069\approx 562$$

所以，今后第二年的人力资源需求为 541 人，而第四年的人力资源需求则为 562 人。

4)回归分析法

回归分析法是从统计学中借鉴的一种方法。由于人力资源的需求总是受到某些因素的影响，回归分析法的基本思路就是要找出那些与人力资源需求关系密切的因素，并依据过去的相关资料确定出它们之间的数量关系，建立一个回归方程，然后再根据这些因素的变化以及确定的回归方程来分析预测未来的人力资源需求。使用回归分析法的关键是要找出那些与人力资源需求高度相关的变量，这样建立起来的回归方程预测效果才会比较好。

根据回归方程中变量的数目，可以将回归分析法分为一元回归分析法和多元回归分析法。

(1)一元回归分析法。一元回归分析法由于只涉及一个变量，因此建立回归方程时相对比较简单；而多元回归分析法由于涉及的变量较多，所以建立方程时要复杂许多，但是多元回归分析法考虑的因素比较全面，所以预测的准确度往往要高于前者。由于曲线关系的回归方程建立起来比较复杂，为了便于操作，在实践中经常采用线性回归方程进行预测。

(2)多元回归分析法。多元回归分析法与趋势外推法一样，都是建立在统计技术上的人力资源需求预测方法，不同的是，它不仅考虑时间或产量等单个因素，还要考虑其他因素的影响，将多个因素作为自变量，运用事物之间的各种因果关系，根据自变量的变化推测与之相关的因变量的变化。根据该方法找出人力资源的需求随各因素变化的趋势，由此推出将来的趋势，从而预测出人力资源的需求情况。

这种定量方法一般包括五个步骤。

第一步：确定适当的、与人力资源需求量有关的组织因素，组织因素应与组织的基本特征直接相关，而且这些因素的变化必须与所需的人力资源需求量的变化成比例。

第二步：利用这些组织因素与劳动力数量的历史记录，找出二者之间的关系。

第三步：计算每年每人的平均产量(劳动生产率)。

第四步：确定劳动生产率的趋势以及对趋势进行必要的调整。在确定过去一段时间内劳动生产率的变化趋势时，必须收集该时期的产量和劳动力数量的数据，以此算出平均每年生产率的变化和企业因素的变化，这样就可预测下一年度的变化。

第五步：对预测年度的人力资源需求量进行推测。

多元回归分析法的数学模型为

$$y_t = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + \cdots + a_n X_n$$

式中，a_0、a_1、a_2、…、a_n表示常数项和各个自变量的相应系数，可根据企业相关的历史资料求得。

该模型表示了人力资源需求量和假定决定人力资源需求量的多个变量之间的定量关系，这种方法得到的预测结果相对准确，但使用起来较复杂，通常需要借助计算机系统。在企业历史较长而且比较稳定的条件下，如果能够发现各种变量之间的可靠关系，则多元回归分析的统计模型是非常有用的。

2.4　人力资源供给预测

人力资源供给预测指对在未来某一特定时期内能够供给企业的人力资源的数量、质量以及结构进行估计。由于超出企业获取能力的供给对企业来说是没有任何意义的，因此在预测供给时必须要对有效的人力资源供给进行预测。一般来说，人力资源的供给包括内部供给和外部供给两个来源，内部供给是指从组织内部提供的人力资源，外部供给则是指从外部劳动力市场提供的人力资源。

2.4.1　人力资源供给的影响因素

如果说对人力资源需求的分析更多的是以“事”为中心而展开，那么对人力资源供给的分析就要以“人”为中心来进行。由于人力资源的供给有两个来源，因此对供给的分析也要从这两个方面入手。相比内部供给来说，组织对外部供给的可控性是比较差的，因此人力资源供给的预测主要侧重于内部供给。

1. 内部供给的影响因素

由于人力资源的内部供给来自于组织内部，因此组织在预测期内所拥有的人力资源就形成了内部供给的全部来源，所以影响内部供给的因素主要是对现有人力资源的存量及其在未来的变化情况，主要有以下几方面。

1)现有人力资源的状况

人力资源不同于其他资源，即使外部条件都保持不变，人力资源自身的自然变化也会影响到未来的供给，如退休、生育等。因此，在预测未来人力资源的供给时，需要对现有的人力资源状况做出分析。例如，组织现有58岁的男性员工30人，那么即使没有其他因素的影响，由于这些人两年后要退休，因此后年组织内部的人力资源供给就会减少30人。一般来说，现有人力资源的状况分析主要是对年龄结构做出分析，因为人力资源自身的变化大多与年龄有关，此外还有员工的性别、身体状况等也要进行分析。

2)人员流动的情况

在进行人员流动分析时，假定人员的质量不发生变化，人员的流动主要包括以下两种。



(1)人员由组织流出。由组织流出的人员数量就形成了内部人力资源供给减少的数量，造成人员流出的原因有很多，如辞职、辞退等。例如，组织现有 1000 人，预测后年的辞职率为 3%，那么后年的人力资源供给就要减少 30 人。

(2)人员在组织内部的流动。对这种流动的分析应针对具体的部门、职位层次或职位类别来进行，虽然这种流动对于整个组织来说并没有影响到人力资源的供给，但是对内部供给的结构却造成了影响。例如，当人员由 B 部门流入 A 部门时，对 A 部门来说，由于流入了人员，供给量会增加，流入了多少人员，其内部的人力资源供给就增加了多少；而对 B 部门来说，由于流出了人员，供给量会减少，流出了多少人员，其内部的人力资源供给就减少了多少。在分析组织内部的人员流动时，不仅要分析实际发生的流动，还要分析可能的流动，即要分析现有人员在组织内部调换职位的可能性，这可以预测出潜在的内部供给。例如在未来的第三年，有 7 名员工可以从事 A 职位，那么对于该职位而言，就有 7 人的内部供给。同实际流动的分析一样，分析可能的流动时也要针对具体的部门、职位层次或职位类别进行。分析员工可能的流动性，主要依据就是绩效考核对员工工作业绩、工作能力的评价结果。

3)人员质量的状况

在进行人员质量分析时，假定人员没有发生流动，人员质量的变化会影响到内部供给。质量的变动主要表现为生产效率的变化。当其他条件不变时，生产效率提高，内部的人力资源供给相应就增加；相反，内部的供给就减少。影响人员质量的因素有很多，如工资的增加、技能的培训等。对人员质量的分析不仅要分析显性的，而且还要分析隐性的，如加班，虽然员工实际的生产效率没有发生变化，但是由于工作时间延长了，相应的每个人完成的工作量就增多了，这同样也增加了内部供给，类似情况还有工作分享、缩短工作时间等。

同需求分析一样，上述每项分析都是在假定其他因素不变的前提下进行的，如果多个因素同时作用，产生的结果可能会有所不同。例如，即使发生了人员的流出，但是如果员工的生产效率提高，而且提高的比率正好等于人员流出所造成的工作量的增加，那么人力资源的内部供给也会保持不变。

通过上述分析可以得出，将组织未来人力资源内部供给的变化值与现有的人力资源进行比较，就能够计算出未来一定时期内，组织内部所能提供的人力资源，从而可以预测人力资源的内部供给。

2. 外部供给的影响因素

由于外部供给在大多数情况下并不能被组织直接掌握和控制，因此外部供给的分析主要是对影响供给的因素进行判断，从而对外部供给的有效性和变化趋势做出预测。一般来说，影响外部人力资源供给的因素主要有以下几个方面。

1)本地区的人口总量与人力资源供给率

这一比率决定了该地区可提供的人力资源总量。当地人口数量越大，人力资源供给率越高，组织外部人力资源的供给就越充裕。

2)本地区的人力资源的总体构成

该指标决定了在年龄、性别、教育、技能、经验等层次上可提供的人力资源的数量与质量。

3)宏观经济形势和失业率预期

一般来说，国家经济低迷，失业率上升，劳动力供给就会比较充足，组织进行外部招聘比较容易；而国家经济发展迅速，失业率下降，劳动力供给就会相对紧张，招聘工作的困难将增大。

4)当地劳动力市场的供求状况

国家短期或地方性的有关政策会对地方劳动力市场的供求状况产生影响。在我国，可参考各地劳动人事部门、规划部门和行业管理部门等公布的统计材料。

5)行业劳动力市场供求状况

该供求状况包括本行业劳动力的平均价格、与外地市场比较的相对价格、当地的物价指数等，都会对组织的人力资源外部供给产生影响。

6)职业市场状况

组织在考虑外部人力资源供给时，必须收集一些关于组织所需的人才信息，这些信息一般来自职业市场。职业市场是指组织所需要的人员市场的状况，如财务人员、技术人员、管理人员等相关的劳动力市场。职业市场中的劳动力的择业心理、工作价值观、同行业其他组织对人力资源的需求等因素，会直接影响到组织人力资源的外部供给。

2.4.2 人力资源供给预测的方法

人力资源供给预测包括内部供给预测和外部供给预测。

1. 内部供给预测

根据组织内部人力资源状况预测可供给的人力资源以满足未来人力资源变化的需求。最常用的内部供给预测方法有 3 种：技能清单法、管理人员替换图法和马尔可夫模型分析法。

1)技能清单法

技能清单法也叫人员核查法，指通过对现有组织内部人力资源质量、数量、结构和在各职位上的分布状况进行核查，确切掌握人力资源拥有量及其利用潜力。在此基础上，评价当前不同种类员工的供应状况，确定晋升和岗位轮换的人选，确定员工特定的培训或发展项目的需求，帮助员工确定职业开发计划与职业设计。为此，在日常的人力资源管理工作过程中，需要做好员工工作能力及潜力方面的客观记录。

技能清单的一般作用是服务于晋升人选的确定，管理人员接续计划，对特殊项目的工作分配、工作调动、培训、工资奖励计划、职业生涯规划和组织结构分析，对于要求成员频繁调动的组织或经常组建临时性团队或项目组的组织，其技术档案中应包括所有员工，而对于主要使用技能清单来制订管理人员接续计划的组织，技能清单中可以只包括管理人员。

当组织规模较小时，统计技能清单相对容易；而如果组织的规模较大，组织结构复杂，就应建立人力资源信息系统。技能清单法是一种静态的方法，不能反映人力资源拥有量未来的变化，因此，多用于短期的人力资源拥有量预测。虽然在中、长期预测中使用此法也较普遍，但终究要受到组织规模的限制。



2)管理人员替换图法

管理人员替换图法即对现有管理人员的状况作出评价，然后对其晋升或者调动的可能性做出判断，以此来预测企业潜在的内部供给。这样，当某一职位出现空缺时，就可以及时地进行补充。

该方法通过一张人员替换图来预测企业内部人力资源供给的情况。管理人员替换图主要记录的是管理人员的现有工作绩效和潜力，发展计划中所有接替人员的现有绩效和潜力，其他重要职位上的在职人员的绩效、潜力及对其的评定意见，由此确定哪些人员可以补充重要的职位空缺。这一方法的操作过程如下。

(1)确定人力资源规划所涉及的工作职能范围。

(2)确定每个管理职位上的接替人选，所有可能的接替人选都应该考虑到。

(3)评价接替人选的工作业绩及晋升潜力等，判断其目前的工作情况是否达到提升要求。

(4)了解本人的职业发展需要，引导其将个人的职业目标与组织目标相结合。

如图2.4所示，就是一个典型的管理人员替换图。

在图2.4中，A表示现在就可以提拔；B表示还需要一定的培训；C表示现任职位不很合适。对个人工作绩效的评估在此分为4个等级："1"表示绩效突出；"2"表示优秀；"3"表示一般；"4"表示较差。这种模型，既能使企业对其内部的管理人员的情况非常明了，又能体现出组织对管理人员职业生涯发展的关注。如果出现人员不能适应现职或缺乏后备管理人员的情况，则企业应尽早进行人力资源的储备工作。所以，一些组织很重视管理人员接替模型，把它看做是员工职业生涯开发的重要工具。

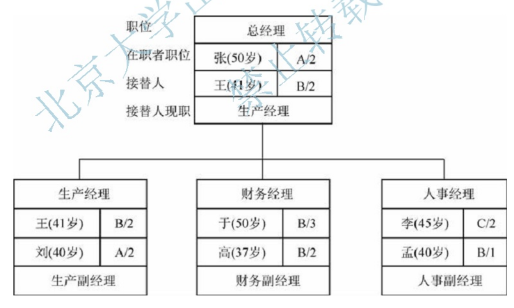


图2.4 管理人员替换图

3)马尔可夫模型分析法

马尔可夫模型分析法又称转换矩阵方法，是用来预测具有时间间隔(如一年)的时间点上，各类人员的分布状况。该方法的基本思想是：归纳组织过去的人事变动规律，以此推测未来组织的人员状况。模型假定在某一特定的时间段内，从一种状态转移到另一种状态的人数比例与以前的比例相同，这个比例称为转移率，以该时间段的起始时刻状态总人数

的百分值来表示。马尔可夫模型分析法可以与任何预测人力资源需求的方法一起运用，组织可根据最后得出的供求状况，及时制订人力资源规划方案。

本书以一个会计公司的人事变动为例来说明该方法。该分析法的第一步是做一个人员变动矩阵表(见表 2-3)。表中的每一个元素表示从一个时期到另一个时期，在两个工作之间，员工的调动数量的历年平均百分比(以小数表示)，即一种工作的人员变动概率。一般是以 5～10 年的长度为一个周期。周期越长，百分比的准确性就越高，根据过去人员变动所推测的未来人员变动情况就越准确。

表 2-3　某公司各类员工流动概率矩阵

职位层次	人员调动概率				
	H	G	D	W	离职
高层领导(H)	0.80				0.20
基层领导(G)	0.10	0.70			0.20
高级会计师(D)		0.05	0.80	0.05	0.10
会计员(W)			0.15	0.65	0.20

表 2-3 表明，在任何一年里，平均 80%的高层领导人仍留在公司内，而有 20%的人离职，在任何一年里约有 65%的会计员仍留在原工作岗位上，15%被提升为高级会计师，另有 20%离职。用这些历年数据来代表每种工作中人员变动的概率，就可以推算出未来的人员变动(供给量)情况。将计划初期每种工作的人员数量与每种工作的人员变动概率相乘，然后纵向相加，即得到组织内部未来劳动力的净供给量，见表 2-4。

表 2-4　计划期组织内部人力资源供给矩阵

职位层次	初期人员数量	H	G	D	W	离职
高层领导(H)	40	32				8
基层领导(G)	80	8	56			16
高级会计师(D)	120		6	96	6	12
会计员(W)	160			24	104	32
预计的人员供应量		40	62	120	110	68

如果下一年与上一年相同，可以预计下一年将有同样数量的高层领导人(40 人)，以及同样数量的高级会计师(120 人)，但基层领导将减少 18 人，会计员将减少 50 人，这些人员变动的数据，与正常的人员扩大、缩减或维持不变的计划相结合，就可以决策怎样使预计的劳动力供给与需求相匹配。

使用马尔可夫模型分析法进行人力资源供给预测的关键是要确定出人员转移率，而在实际预测时，由于受各种因素的影响，人员转移率是很难准确确定的。

马尔可夫模型分析法是一种应用广泛的定量预测方法，可用计算机进行大规模处理，因而具有相当好的发展前景。



2. 外部供给预测

招聘和录用新员工对所有企业和组织都是必不可少的，无论是由于生产规模的扩大，还是由于劳动力的自然裁员，都必须进行招聘。对于组织外部人力资源供给预测，以下因素需要在预测时予以考虑。

(1)本地区内人口总量与人力资源率。这两项决定了该地区可提供的人力资源总量。当地人口数量越大，人力资源率越高，则人力资源供给就越充裕。

(2)本地区人力资源的总体构成。该项决定了在年龄、性别、教育、技能、经验等层次与类别上可提供的人力资源的数量与质量。

(3)本地区的经济发展水平。该项决定了对外地劳动力的吸引能力。当地经济水平越发达，则对外地劳动力的吸引力就越大，当地的劳动力供给也就越充裕。

(4)本地区的教育水平，特别是政府与组织对培训和再教育的投入，直接影响人力资源供给的质量。

(5)本地区同一行业劳动力的平均价格、与外地相比较的相对价格、当地的物价指数等都会影响劳动力的供给。

(6)本地区劳动力的择业心态与模式、本地区劳动力的工作价值观等，也将影响人力资源的供给。

(7)本地区的地理位置对外地人的吸引力。一般而言，沿海地带对外地劳动力的吸引较大。

(8)本地区外来劳动力的数量与质量。该项对本地区劳动力的供给同样有很大影响。

(9)本地区同行业对劳动力的需求也会影响本地区对本组织人力资源的需求。

另外，许多本地区外的因素也会对当地人力资源供给产生影响，如全国人力资源增长趋势、全国对各类人员的需求与供给(包括失业状况)、国家教育状况、国家劳动法规等。

2.5 人力资源规划的编制

2.5.1 人力资源总体规划的编制

1. 规划的内容

规划的内容包括以下几个方面。

(1)战略规划：根据企业总体发展战略的目标，对企业人力资源开发和利用的总原则、总方针、总目标进行规划。

(2)组织规划：对企业整体框架的设计，主要包括组织信息的采集、处理和应用，组织结构图的绘制，组织调查、诊断和评价，组织设计与调整，以及组织机构的设置、职务描述和职务资格要求等。

(3)制度规划：人力资源管理制度是人力资源总规划目标实现的重要保证，包括人力资源管理制度体系建设的程序，制度化管理等内容。

(4)人员规划：人员总量、构成、流动的整体规划，包括人力资源现状分析、企业定员、人员需求和供给预测以及人员供需平衡等。



(5)教育培训规划：包括教育培训需求分析、培训内容、培训形式、培训考核等。

(6)费用规划：对企业人工成本、人力资源管理费用的整体规划，包括人力资源费用的预算、核算、结算以及人力资源费用控制等。

2. 规划的具体项目

在完成以上工作的基础上，就可以编制人力资源规划了。人力资源规划是企业人力资源管理工作的重要内容。每个企业的人力资源规划各不相同，但一份典型的人力资源规划至少应该包括以下几个方面的项目：规划的时间段、规划达到的目标、现状分析、未来情况分析、规划的具体内容、规划的制定者、规划制定的时间。

(1)规划的时间段。即具体写出规划的制定是从什么时候开始，至何时结束。

(2)规划达到的目标。规划要与企业战略目标紧密联系起来，要真实具体、简明扼要。

(3)现状分析。即在人力资源战略的制定分析的信息基础上，分析目前企业人力资源供需状况，以此作为人力资源规划的依据。

(4)未来情况分析。主要是预测企业未来的人力资源供需状况，进一步指出制定规划的依据。

(5)规划的具体内容。这是人力资源规划的核心，在每个具体的计划方面，都要落实具体内容，而且还要落实执行规划的项目负责人、负责检查项目执行情况的人以及检查的时间和检查日期、预算等。

(6)规划的制定者。规划的制定者可以是企业的各职能部门或人力资源部门的人，也可以是一个小组，还可以是外部顾问或咨询专家等。

(7)规划制定的时间。主要是规划正式确定的日期。

2.5.2 业务性人力资源规划

1. 补充计划

补充计划是指企业根据组织实际运转情况，合理地预测职位的空缺情况，并制定出必要的政策和措施，确保组织能及时地获得所需的人力资源。

2. 招聘计划

招聘计划包括：①需要的人员的类别、数量、时间；②特殊人力的供应问题与处理方法；③从何处、如何招聘；④拟定录用条件，这是招聘计划的关键，条件有工作地点、业务种类、工资、劳动时间、生活福利等；⑤成立招聘小组；⑥为招聘做广告与财务准备；⑦制订招聘进度表。

3. 晋升计划

由于招聘对现有人员及士气均有一定程度的负影响，所以晋升计划是人力资源规划中很重要的一项。包括：①晋升比率、平均年资、晋升时间；②现有员工能否晋升；③现有员工经培训后是否适合晋升；④过去组织内的晋升渠道与模式；⑤过去组织内的晋升渠道与模式的评价，以及它对员工进取心、组织管理方针政策的影响。

4. 员工培训计划

员工培训计划是为了企业中、长期发展所需补充的空缺职位而事先制订的人才储备计



划，也是为了更好地使人与工作相适应而进行的一系列的筹划工作。一般来说，组织的培训计划要在晋升之前完成。员工培训计划一般包括：①所需培训新员工的人数、内容、时间、方式、地点；②现有员工的再次培训计划；③培训费用的预算。

5. 人员裁减计划

人员裁减计划是指在经济不景气、人员过剩时，企业需要采取提前退休、解聘等特殊手段裁减人员，从而降低人力资源成本，提高组织生产效率。人员裁减计划包括：①人员裁减的对象、时间、地点；②经过培训是否可避免裁减；③帮助裁减对象寻找新工作的具体步骤与措施；④裁减的补偿；⑤其他有关问题。

6. 薪酬计划

薪酬计划是指为确保企业的人力资源战略与企业的经营状况保持在一个合理的水平上，而对员工的薪酬所进行的计划。薪酬计划的内容包括：①绩效标准及其衡量方法；②薪酬结构、工资总额；③工资关系、福利项目等。企业未来工资总额取决于员工的分布状况，不同的分布状况往往对应着不同的人力资源成本。企业通过薪酬计划，适当地控制扩大的幅度，减少中高层次职位的数量，在一定条件下就会明显地降低工资总额。另外，通过改变工作的分配方式、减少技术工种的职位数、增加熟练工种的职位数，也能够达到降低工资总额的目的。

7. 人员保留计划

利用人力资源规划工作中的经验与有关资料，采取各种措施，挽留人才，减少不必要的人力资源损耗。其措施包括改进薪酬方案、提供发展机会、减少内部摩擦、加强沟通、缓解新进人员的适应危机、改善工作条件、实行轮岗制、提供再培训机会、改进晋升方法等。



本章小结

人力资源战略是企业在对其所处的外部环境、内部组织条件以及各种相关要素进行系统、全面分析的基础上，根据企业战略而制定的关于人力资源开发、利用、提高和发展的总体策划。人力资源战略制定过程也可以分为战略准备、战略制定、战略实施和战略控制 4 个阶段。

人力资源规划是根据组织的战略目标，科学预测组织在未来环境变化中人力资源的供给与需求状况，制定必要的人力资源获取、利用、保持和开发策略，确保组织对人力资源在数量上和质量上的需求，使组织和个人获得长远利益。

人力资源需求预测指对组织在未来某一特定时期内所需要的人力资源的数量、质量以及结构进行估计。人力资源需求预测方法概括起来有定性预测和定量分析预测两类。

人力资源的供给预测指对在未来某一特定时期内能够供给企业的人力资源的数量、质量以及结构进行估计。最常用的内部供给预测方法有 3 种：技能清单法、管理人员替换图法和马尔可夫模型分析法。

人力资源规划是企业人力资源管理工作的重要内容，包括总体规划与业务性规划。



关键术语

企业战略　人力资源战略　人力资源规划　SWOT 分析　人力资源需求预测　人力资源供给预测



综合练习

一、单项选择题

1. 人力资源需求预测的经验预测法指(　　)。

A. 根据历史数据，把企业未来的业务活动量转化为人力资源需求的预测方法

B. 在某一领域的专家对某一问题进行预测并最终达成一致意见的方法

C. 由管理人员凭借自己以往工作的经验对未来所需要的人力资源做出估计

D. 根据人力资源管理部门以往的经验对人力资源进行预测的办法

2. 趋势外推法预测企业在未来某一时期的人力资源需求量是基于企业过去一段时间的(　　)。

A. 业务量　　B. 人员数量　　C. 人员流动比率

D. 生产效率变化　　E. 职位的工作量

3. 人力资源需求预测方法中的德尔菲法是一种具有较高准确性的定性预测方法，这种方法也被称为(　　)。

A. 集体讨论法　　B. 经验预测法　　C. 专家预测法　　D. 定额预测法

4. 管理人员替换图法主要是评价现有管理人员的(　　)。

A. 业绩和态度　　B. 敬业精神和能力　　C. 绩效和潜力　　D. 能力和态度

5. 使用马尔可夫模型分析法进行人力资源供给预测的关键是要确定(　　)。

A. 人员增长率　　B. 人员转移率　　C. 人员离职率　　D. 人员贡献率

二、多项选择题

1. 影响人力资源需求的因素有(　　)。

A. 企业的发展战略和经营规划　　B. 预期的员工流动比率

C. 生产效率的变化　　D. 职位的工作量

E. 产品和服务的需求

2. 人力资源内部供给的分析包括(　　)。

A. 现有人力资源的分析　　B. 人员流动的分析

C. 人员报酬的分析　　D. 人员质量的分析

E. 未来人力资源数量的预测

3. 最常用的内部供给预测方法有(　　)。

A. 管理人员核查法　　B. 德尔菲法

C. 管理人员替换图法　　D. 马尔可夫模型分析法

E. 趋势外推法



4. 人力资源战略管理过程包括(　　)。
A. 战略准备阶段　　B. 战略调查阶段
C. 战略制定阶段　　D. 战略实施阶段
E. 战略控制阶段

5. 人力资源规划的主要工作是(　　)。
A. 对组织人员绩效进行评估　　B. 对组织人员供需进行预测
C. 对组织人员绩效进行反馈　　D. 采取措施平衡人员供需
E. 采取措施提高人员绩效

三、填空题

1. 一般来说，企业的招聘来源有两个：一是________；二是________。

2. 人力资源供给预测中的人员替换图法是对________作出评价，然后对他们晋升或者调动的可能性做出判断。

3. 人力资源规划的内容包括两个层次，即________与________。

4. 人力资源需求预测的需求指________。

四、改错题

下面是一段关于企业人力资源规划的描述。

企业的人力资源规划是指企业在未来的发展过程中对所需要的人员数量的需求预测。人力资源规划要与企业的发展战略有效吻合，是企业规划中起决定性作用的规划。企业长期的人力资源规划一般要 3 年以上。人力资源规划中的马尔可夫模型是需求预测的一种非常有效的方法。集体预测方法又称德尔菲预测技术，是专家面对面进行讨论的方法。在所有的需求预测方法中，转换比例法是最复杂同时也是最精确的一种方法。

请指出上述描述中存在的 5 处错误，并予以改正。

(1)____。

(2)____。

(3)____。

(4)____。

(5)____。

五、简答题

1. 简述人力资源规划的作用。

2. 简述人力资源战略与人力资源规划的区别与联系。

3. 简述人力资源规划的内容。

实际操作训练

课题 2—1　人力资源战略制定应用

实训项目：制定公司的人力资源战略

实训目的：学会如何制定公司的人力资源战略。

实训内容：以某一组织为例，对该组织进行人力资源 SWOT 分析、制定人力资源总体战略、各类人才的针对性战略。

实训要求：

1. 分成几个组，每组由 7～8 个人组成。

2. 分组讨论。

课题 2—2　人力资源规划制定应用

实训项目：制定公司的人力资源规划

实训目的：学会如何制定公司的人力资源规划。

实训内容：以某一公司为实例，分析企业人力资源内部环境(人才内部供给分析、人才的需求分析、人力成本分析、企业文化影响分析)；分析企业人力资源外部环境(企业所需各类人才的需求分析、社会上该类人才的成本分析、相关环境因素分析)；进行人才供需预测。

实训要求：

1. 分成几个组，每组由 7～8 个人组成。

2. 分组讨论。



案例分析

根据以下案例所提供的资料，试分析：

(1)你认为 S 公司的主要问题是什么?

(2)对于像 S 公司这样的国企改制公司，你认为应该如何进行人力资源规划?

改制企业人力资源规划怎么做

S 公司是一家由国有企业改制而来的民营公司，历经 10 余年发展已经成为国内蓄电池行业举足轻重的一员，年销售收入在 5 亿～10 亿元。企业在面临经营规模向突破 10 亿元、经营业务多元化、下属企业异地化的巨大变革时，出现了如下问题：

1. 人手经常不足，人力资源部经常需要突击招聘；

2. 关键人才储备不足，很多岗位都发现需要岗位任职者到一个新岗位工作时没有可替代者；

3. 管理人员管理技能不足，但从外部引进又担心与企业文化不能融合；

4. 员工对自己的职业发展不明朗，很多人才尤其是年轻骨干渴望变革，甚至离职；

5. 人力资源管理能力较弱，不清楚应做哪些工作支撑公司发展，不能满足公司业务需求。

在此情况下，企业决定聘请专业公司制订 3 年期人力资源规划。

一、从企业战略出发

人力资源规划是落实企业战略的工具，是“企业战略→人力资源战略→人力资源规划→人力资源工作计划”这一战略传导链的关键一环，因此人力资源规划必须源于企业战略并与其相匹配，从而支撑企业战略的落实。

首先，请董事长就未来 3 年的企业战略目标、战略方针、实现战略目标的关键举措、实现战略目标的关键障碍以及对人力资源战略的要求进行深度剖析；

其次，收集企业外部环境信息，包括国家政策、行业动向、关键原材料市场动向、主要市场动向、关键技术动向等；

再次，选取行业标杆进行分析、研究。

通过收集以上信息并针对企业内外部环境进行 SWOT 分析，为人力资源规划明确方向和指导原则。

如果对企业情况不是特别熟悉，那么一般还需要重点了解企业的经营模式、主业务流程、市场情况、



核心技术水平和发展趋势、组织结构变化趋势、信息化建设计划等。

二、立足于企业现状

了解企业战略对人力资源的要求后，需要针对企业人力资源管理现状进行盘点、评价和诊断，一方面可以摸清企业人力资源的基本信息，另一方面可以了解企业人力资源现状和人力资源战略要求的差距。这是人力资源规划的关键一步，盘点人力资源现状能够让人力资源规划符合企业经营实际，很多企业人力资源规划空洞无物的主要原因就是没有做好现状的盘点和分析。

首先，分层次、分序列盘点现存各类人员数量；

其次，评估员工的胜任程度和绩效表现，从而发现技能差距；

再次，对人力资源现状进行总体和分类、分层分析，从而发现人力资源总量和结构差距；

最后，对人力资源管理现状进行分析，从而发现人力资源管理制度与战略需求的差距。

三、分清关键人才与一般人员

在了解企业战略和人力资源现状的时候，需要注意分清关键人才和一般人员的区别。这里所指的关键人才是指：拥有对企业未来发展至关重要的技能型人才、掌握企业关键信息的人才、在企业运营流程关键节点上的人才、中层以上管理者、对企业非常重要但目前欠缺的人才、行业内的热门人才等。关键人才与一般人员的区别在于，关键人才难以通过人才市场短期内、大量地获取，也难以被替代；而一般人员则可以容易地获得，并且容易被替代。

首先，请各业务部门列出本部门内不可替代的岗位；

其次，请各业务部门根据企业战略明确本部门在未来发展中所欠缺的人才；

再次，公司统一盘点确定掌握关键信息的人才；

最后，公司统一确定行业内的热门人才。

四、人力资源政策和制度要跟上

除了对人力资源数量和质量进行盘点、分析之外，人力资源政策和制度也要同步改变，并根据公司战略需求和人力资源工作重点设定人力资源政策和制度需要如何改进。重点针对如下方面进行规划：

1. 招聘制度：包括丰富招聘渠道、健全招聘方法和加强试用期考核等内容；

2. 人均劳效提升：包括编制管理、薪酬与业绩联动、推进以业绩为导向的绩效管理体系等内容；

3. 人才培养机制：包括管理者骨干、关键后备人才、企业内训师、基层班长的培养方法和相应激励机制；

4. 人才成长机制：主要包括技术等级的建立和应用；

5. 集团化管控机制：包括人力资源集团化管控、组织变革、薪酬制度集团化、绩效制度集团化、监控机制建立、人才选拔机制建立、企业文化传承机制建立等。

五、定期修正，滚动发展

人力资源规划一般是中长期规划，随着内外部环境的变化，不确定的因素逐渐明朗，企业战略也需要随之调整，所以人力资源规划需要在每年年初进行定期修正。比较合适的做法是滚动编制 3 年规划，并针对当年工作进行细化，形成人力资源工作计划。这是人力资源规划落到实处的关键。

（资料来源：http://www.chinahrd.net/case/info/58929.）

第3章

工作分析

教学要求

知 识 要 点	能力要求	相 关 知 识
工作分析基本概念	掌握	工作分析的含义；任务、工作、工作分析等相关术语；工作分析的作用和意义
工作分析的内容和程序	了解	工作分析的内容；工作分析的程序
工作分析方法	重点掌握	观察法、访谈法等定性研究方法；PAQ、FJA、CIT 等定量研究方法
工作说明书编写	掌握	工作说明书的内容；工作说明书编制的注意事项

技能要点

技 能 要 点	掌握程度	应 用 方 向
工作分析方法的运用	熟悉	提取工作内容、职责、权限、关系、任职条件等相关信息
统计工具的运用	了解	将搜集的工作信息进行数据处理
编写工作分析文件	掌握	按照写作规范编写工作描述和工作规范等工作分析文件



导入案例

到底是“谁”的错

一名机床操作工把大量的机油洒在他机床周围的地面上。车间主任让操作工将洒落的机油清扫干净，操作工却拒绝执行，理由是工作说明书里并没有包括清扫的条文。车间主任找来一名服务工来做清扫。但服务工同样拒绝，他的理由是工作说明书里也没有包括这一类工作。车间主任威胁说要把他解雇，因为这种服务工是分配到车间来做杂务的临时工。服务工勉强同意，但是干完之后立即向公司投诉。

有关人员看了投诉后，审阅了三类人员的工作说明书：机床操作工、服务工和勤杂工。机床操作工的工作说明书规定：操作工有责任保持机床的清洁，使之处于可操作状态，但并未提及清扫地面。服务工的规定：服务工有责任以各种方式协助操作工，如领取原材料和工具等，也没有明确写明包括清扫工作。勤杂工的工作说明书中确实包含了各种形式的清扫，但他的工作时间是从正常工人下班后开始。

请思考：

1. 该案例中的人物究竟“谁”做得不对?
2. 该企业在管理方面存在哪些需要改进的地方?

（资料来源：赵永乐等．工作分析与设计．上海：上海交通大学出版社，2006：5.）

工作分析是现代人力资源管理所有职能的基础和前提，是确定完成各项工作所需技能、责任和知识的系统过程，只有做好了工作分析，才能据此有效地完成人力资源规划、人员招聘与选拔、绩效考核、薪酬福利制度设计等其他人力资源管理职能。因此，为了更好地进行人力资源管理，必须对企业组织内部各个职位的工作活动进行充分的了解。本章将首先阐释工作分析的基本概念，进而探讨工作分析的内容、程序、方法和工作分析文件的编写。

3.1 工作分析概述

现代人力资源管理越来越强调人尽其才，事得其人，人事相宜。如何做到“人”与“事”的完美匹配呢？首先必须明确“事”是什么，需要进行哪些活动，达成何种目标，什么样的人能做这件事，然后才是对人的了解，为事找到合适的人。而对事的了解，就是通常所说的工作分析。工作分析是提取工作信息的最有效手段，其主要任务就是全面了解企业内各类工作的特征及其对任职人员的要求，以使工作要求更加科学、更加规范。作为人力资源管理的基础工具，工作分析对于提高后续人力资源管理活动的效率，具有举足轻重的作用。

3.1.1 工作分析的含义

工作分析(job analysis)又称职务分析、职位分析、岗位分析，指了解组织内的一种职位并以一种格式把与这种职位有关的信息描述出来，从而使其他人能了解这种职位的过程。

具体来说，工作分析就是系统地、全面地确认工作整体，收集与某一职位有关的各种信息，把每个职位的内容加以分析，界定该职位与组织内其他职位之间的相互关系，进而

确定职位的特点和工作任务，并确定员工在履行职务时所需要具备的知识、技能、经验与责任，为组织特定的发展战略、组织规划，为人力资源管理以及其他管理行为服务的一种管理活动。

工作分析的结果是形成工作说明书，即对某一职务的工作内容及有关因素做全面、系统、有组织地描述或记载，以备管理人员使用。

工作分析的主要目的是要为管理活动提供与工作有关的各种信息，这些信息可以用 6 个 W 和 1 个 H 加以概括：

(1)what——具体的工作内容是什么?

(2)who——谁来完成这些工作?

(3)when——工作的时间安排是什么? 工作将在什么时候完成?

(4)where——这些工作在哪里进行?

(5)why——从事这些工作的目的是什么?

(6)for who——这些工作的服务对象是谁?

(7)how——如何开展这些工作?

研究成果表明，工作分析对一个特定的组织在特定时期内解决特定的工作问题，起着至关重要的作用。例如，一个企业为了弄清一系列特定职位的具体职责与任务，往往通过召开一系列会议进行讨论。对于工作分析来说，则是通过对具体的工作环节乃至行业状况的全面分析来编写工作说明书。因此，工作分析被认为是现代组织中的一种重要的管理手段。

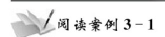
3.1.2 工作分析的作用和意义

工作分析是整个人力资源开发与管理的奠基工程。在人力资源开发与管理过程中，具有十分重要的作用和意义。

(1)工作分析是人力资源规划的基础。企业内各项工作责任的大小、任务的轻重、时间的约束、工作条件的限制等因素决定了企业所需人员的不同。工作分析就是要根据企业的需要，将影响工作的因素逐一列举分析，首先决定企业中需要设置哪些工作，其次决定每项工作对从事人员有何要求。通过对部门内各项工作的分析，得到各部门的人员编制，继而得到企业的人力资源需求计划。另外，通过工作分析可以将相近的工作归类，合理安排，统一平衡供求关系，从而提高人力资源规划的质量。

(2)工作分析有助于人员的选拔和任用。通过工作分析能够明确地规定各项工作的近期和远期目标，规定各项工作的要求、责任，掌握工作任务的静态和动态特点，提出任职人员的心理、生理、技能、知识和品格要求，在此基础上确定任用标准。有了明确而有效的标准，就可以通过素质测评和工作绩效评估，选拔和任用符合工作需要和工作要求的合格人员。只有工作要求明确，才可能保证工作安排得准确，做到没有冗员，每个岗位都能人尽其才。





阅读案例 3-1

王强到底要什么样的工人

“王强，我一直想象不出你究竟需要什么样的操作工人，”江山机械公司人力资源部负责人李进说，“我已经给你提供了4位面试人选，他们好像都满足工作说明中规定的要求，但你一个也没有录用。”

“什么工作说明?”王强答道，“我所关心的是找到一个能胜任那项工作的人。但是你给我提供的人都无法胜任，而且，我从来就没有见过什么工作说明。”

李进递给王强一份工作说明，并逐条解释给他听。他们发现，要么是工作说明与实际工作不相符，要么是规定以后，实际工作又有了很大变化。例如，工作说明中说明了有关老式钻床的使用经验，但实际中所使用的是一种新型数字式钻床，为了有效地使用这种新机器，工人们必须掌握更多的数字知识。

听了王强对操作工人必须具备的条件及应当履行职责的描述后，李进说：“我想我们现在可以写一份准确的工作说明，以其为指导，就能找到适合这项工作的人。让我们今后加强工作联系，这种状况就再也不会发生了。”

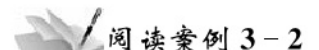
（资料来源：http://www.360doc.com/relevaht/105022618_more.shtml.）

(3)工作分析是实现人力资源调控的基本保障。由于工作分析的结果对岗位的任职资格与要求做出了明确说明，使得企业对员工的晋升、调配、解雇有了客观的标准，企业便可根据这些客观的标准与员工的个人能力、素质、绩效进行对比分析，做出晋升、调配、解雇等决策。

(4)工作分析为企业培训方案奠定了基础。工作分析具体规定了每项工作如何被一步步完成，人力资源专业人员可以此为依据安排培训计划。

(5)工作分析可以为绩效考核提供标准和依据。工作分析由于明确了工作规范与要求，使得员工的绩效考核有了客观的依据。管理者依据工作分析的要求，判断哪些工作已经完成，哪些工作还未达要求。如果缺乏该客观依据，将影响到绩效考核的科学性，导致员工工作积极性下降，给企业带来损失。

(6)工作分析为薪酬决策提供了依据。在企业中，每项工作对组织的相对价值或重要性是薪金比率的基础。工作价值可以通过技能水平、努力程度、责任轻重、工作条件等重要因素加以评价。工作分析所提供的信息可用于工作价值的评定，进而决定薪酬制度的制定。



阅读案例 3-2

HI信息服务公司的工作分析

赵珍大学刚毕业就顺利进入了HI信息服务公司(以下简称HI)。赵珍学的是人力资源管理专业，因此公司将她安排在人力资源部工作。在应聘和面谈过程中，她了解到这是一家中外合资企业，主要业务是为企业和个人提供软件和硬件。公司自1994年创办以来，发展迅速，通过灵活的经营手段、高质量的产品、优良的售后服务，在激烈的竞争中保持了领先地位。HI管理层深知，作为一个知识密集型的企业，公司的发展将主要依赖于它所拥有的人力资源，企业间的竞争实质是高质量人力资源的竞争。因此，HI非常注重通过提高员工的工作满意度来留住他们。至今，HI的人员流动率接近于行业的平均水平。赵珍为自己能进入这样一个充满活力的公司暗自高兴。

但听了人力资源部张经理的一番谈话后，赵珍原来乐观的想法改变了。张经理告诉她，尽管从表面上看，HI有骄人的经营业绩和良好的发展势头，但事实上，公司内部的管理制度有很多不完善的地方，这些方面将严重阻碍HI的进一步发展。张经理举例说：“作为人力资源管理基础工作之一的工作分析，在HI就没有得到很好的贯彻落实。随着公司规模的扩大，新的工作职位不断增加，但是相应的工作描述和工作说明书却没有编写，原有的一些工作描述和工作说明书的内容也与实际情况不完全匹配。”张经理交给赵珍一份旧的工作说明书(如下所示)。造成这种状况的原因在于，初创时期HI的员工较少，公司内部的局域网可以使上下级之间和同事之间非常顺畅地沟通，相对平坦的组织结构也使公司各个层次的员工很容易接近。同部门的工作经常由员工们共同协力完成，职位在HI被定义成是员工之间关于特定技术、专业能力和兴趣的竞赛。有超常能力和成就的员工常被录用，接着很快获得晋升。正因为如此，HI并不注重为每个工作职位编写工作描述和工作说明书，因为从某种意义上来说，这只是一纸空文。

一份旧的工作说明书

职位：助理程序员

基本目的：在项目经理的监督下进行编码、测试、调试程序。

具体任务：

根据总体的程序设计，编码、测试、调试程序，开发程序的文件资料；

在使用系统时培训用户，为用户提供帮助，按要求向管理者汇报服务管理信息。

任职资格：

在相关领域里具有BA/BC学位或相当的经验和知识；

具备FORTRAN语言编程知识；

在经营和财务应用方面具有较好的工作知识；

具有计算机编程经验；

在COBOL、PLI或者装配语言方面受过培训或者教育。

但是这种忽视工作分析的做法，随着HI规模的日益扩大，显示出越来越多地对人力资源管理工作的负面影响。张经理坦率地告诉赵珍，在HI，人力资源部被认为是一个低效率的团队。例如，通过绩效评估，发现员工绩效不符合标准的原因，并安排各种培训和锻炼机会以提高这部分员工的技能，增强他们的信心，这应该是人力资源部门的职责。但是由于缺乏准确的工作描述和工作说明书，人力资源部门就没有确切的标准衡量员工的工作绩效，因而也无从发现员工究竟哪些地方需要改进和提高，更别提为员工制订适宜的培训计划了。因此在HI，没有部门认为人力资源部的员工有这方面的能力和经验。另外，公司主要的奖励系统也似乎和人力资源部没有太大关系。甚至公司的年度职工表彰会也被认为是来自总经理的奖赏而与人力资源部无关。而按惯例，员工的薪酬奖励计划应该是由人力资源部根据工作描述和工作说明书，判断每个工作岗位的相对价值以后，再以此为依据制订的。

正是由于缺乏细致的工作分析，HI的人力资源部在开展工作时显得力不从心。近期，HI又将大规模招聘新员工，张经理决定先从工作分析这一环节抓起，彻底改变人力资源部以往在人们心中的形象。他将此重任交给赵珍，要求她在6个月内修订所有工作说明书。

(资料来源：http://www3.gdufs.edu.cn/hr/jcnr/Show Article.asp?ArticleID=45.)

3.2 工作分析的内容和程序

3.2.1 工作分析的内容

工作分析的内容取决于工作分析的目的与用途。不同的企业和组织都有各自特点和急需解决的问题。有的是为了设计培训方案，提高员工的技术素质；有的是为了制定更切合



实际的奖励制度，调动员工的积极性；还有的是为了根据工作要求改善工作环境，提高安全性。因此，这些企业和组织所要进行的工作分析的侧重点就不一样。但一般来说，工作分析主要包括工作描述、工作要求两方面的内容。

1. 工作描述

工作描述就是确定工作的具体特征，包括以下几个方面的内容。

1)工作名称

工作名称即指是什么工作。工作名称必须明确，使人看到工作名称就可以大致了解工作内容。它在招聘工作人员时或在工作人员之间使用。工作名称必须标准化，按照有关职位分类、命名的规定或通行的命名方法和习惯确定工作名称。如果该工作已经完成了工作评价，并且在工资上已有固定的等级，则名称上可加上等级。例如，技师必须细分为何种性质、何种等级的技师。

2)工作活动和程序

工作活动和程序包括所要完成的工作任务、工作职责、工作量、工作标准、工作流程等。

3)工作条件

完成工作所需要的资料、机器设备与材料等。

4)工作关系

工作中与其他工作人员的正式联系以及上下级关系，包括：①监督指导关系，即隶属关系，包括直属上级、直属下级、该工作制约哪些工作、受哪些工作制约；②职位升迁关系，即该工作岗位可以晋升或降级到企业中的哪些岗位，可以与哪些岗位之间进行同级调度等，为员工做好职业生涯规划；③工作联系，即本岗位在具体工作中会与哪些岗位或部门发生工作往来，发生联系的目的、方式是什么。

5)工作环境

主要包括：①工作的物理环境，即工作地点的湿度、温度、照明度、噪声、振动、异味、粉尘、空间、油渍等，以及工作人员和这些因素接触的时间；②工作的安全环境，即从事本岗位工作的工作者所处工作环境的工作危险性、劳动安全卫生条件、易患的职业病、患病率及危害程度；③工作的社会环境，包括工作群体的人数、完成工作要求的人际效应的数量、各部分之间的关系、工作地点外的文化设施、社会风俗习惯等。

6)职业条件

由于人们常常根据职业条件来判断和解释职务描述中的其他内容，因而这部分内容特别重要。职业条件说明了工作的各方面特点，包括工作时数、工资结构、支付工资方法、工资报酬、奖金制度、工作季节性、晋级机会、进修和提高的机会、该工作在本组织中的地位等。

2. 工作要求

工作要求说明了从事某项工作的人所必须具备的知识、技能、能力、兴趣、体格和行为特点等心理及生理要求。制定工作要求的目的是决定重要的个体特征，以此作为人员筛选、任用和调配的基础。工作要求主要包括以下几方面内容。

1)教育培训

教育培训即从事本岗位工作的员工所应接受的教育、培训经历、学历、资格等，一般

可分为内部训练、职业训练、技术训练和一般教育等4个方面。内部训练指由企业提供的培训；职业训练是由个人或职业学校所进行的训练，其目的在于发展普通或特种技能，并非为任何企业现有的某一种工作而训练；技术训练指含有技术型的训练；一般教育指所接受的大、中、小学教育。

2)必备知识

必备知识即从事本岗位工作的员工对其使用的机器设备、材料性能、工艺过程、操作规范及操作方法、工具的选择和使用、安全技术等本岗位所必须具备的一些专业知识的掌握。

3)经验

经验即从事本岗位工作的员工完成工作任务所必需的操作能力和实际经验。

4)素质要求

素质要求即从事本岗位工作的员工应具备的完成工作所要求的职业性向，包括：①体能性向，即任职者应具备的行走、跑步、爬行、平衡等；②气质性向，即任职者应具备的耐心、细心、沉着、勤奋、诚实、主动性、责任感、情绪稳定性等。

以上所列项目，并非对所有职位进行工作分析时均需包含在内，企业可以根据实际需要选择相关的分析内容。

3.2.2 工作分析的程序

无论采用何种方法，工作分析都要以合乎逻辑的方式来进行，经过多年的发展和运用，比较实用、高效、成熟的工作分析程序主要包括准备阶段、调查阶段、分析阶段、总结评价阶段，如图3.1所示。这4个阶段相互联系，相互影响。

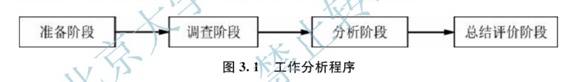


图3.1 工作分析程序

1. 准备阶段

准备阶段是工作分析的第一阶段，这一阶段主要完成以下几项任务。

1)确定工作分析的目的

确定工作分析的目的，即要明确分析资料到底是要用来干什么的，是要解决什么问题的。工作分析的目的不同，所收集的信息和使用的方法也不同。只有确定了工作分析的目的，才能正确地确定调查的范围、对象和内容，同时在一定程度上也决定了将使用何种方法收集资料。

2)成立工作分析小组

为了保证工作分析的顺利进行，在准备阶段还要成立工作分析小组，从人员方面为这项工作的开展做好准备。小组的成员一般由以下3类人员组成：①企业的高层领导；②工作分析人员，主要由人力资源管理专业人员和其他职能部门人员组成；③聘请的外部专家和顾问，他们具有这方面的丰富经验和专门技术，可以防止工作分析的过程出现偏差，有利于保证结果的客观性和科学性。

3)对工作分析人员进行培训

为了保证工作分析的效果，还要由外部的专家和顾问对本企业参加工作分析的人员进行业务上的培训。



4)掌握各种基础数据和资料

根据工作分析的总目的、总任务，对企业各类职位的现状进行初步了解，掌握各种基础数据和资料。还应当注意工作分析的目的与工作分析过程中所要调查、搜集的信息内容应是密切相关的，例如，如果工作分析是为了开发一项书面测试来评估求职者的知识水平，则分析者就应把调查的目标定在关于该工作的具体任务信息以及完成每项任务所需要的知识技能上。

5)建立有效的沟通体系

向参与工作分析的有关管理人员、员工解释与说明工作分析的目的、内容、作用及意义，使其充分了解工作分析进行的程序，并建立友好合作关系，使管理人员和员工对工作分析有良好的心理准备。

6)确定调查和分析对象的样本

由于受时间、资金和人力的限制，不可能所有的岗位任职者都能参加工作分析工作，这样工作分析对象选择的合理与否与工作分析结果的准确度息息相关。因此，在选择工作分析对象时，一定要选择有代表性、典型性的工作进行分析。

2. 调查阶段

这一阶段主要是对整个工作过程和工作环境等主要方面进行正式的研究和调查。在调查阶段，应灵活运用各种工作分析方法，对有关职务进行认真的调查研究。根据工作分析的目的，有针对性地、广泛深入地搜集有关工作活动、工作环境、工作对人员资格条件的要求等方面的信息资料。

这一阶段需要完成的任务主要有以下几项。

1)设计工作分析方案

工作分析方案是工作分析小组开展工作的依据。实施一次完整的工作分析活动，往往需要调动大量的资源，需要花费相当长的时间，需要来自各方面的人员配合。所以，在实施之前需要制订一个方案，以便有计划、有条理地实施工作分析。

2)选择收集工作内容及相关信息的方法

依据工作分析目的，确定收集工作的内容和收集工作信息的方法。收集工作信息的方法有很多，详见 3.3 节。

3)收集工作的背景资料

这些资料包括企业的组织结构图、工作流程图以及国家的职位分类标准，如有可能，还应当收集以前保留的工作分析资料。组织结构图指明了某一职位在整个组织中的位置以及上下级隶属关系和左右的工作关系；工作流程图指出了工作过程中信息的流向和相关的权限，这些都有助于更加全面地了解职位的情况；国家的职位分类标准和以前的工作分析资料也有助于更好地了解职位的情况，但是在使用这些资料时要注意绝对不能照搬照抄，而应当根据企业当前的具体情况，有选择地加以利用。

4)收集职位的相关信息

在完成以上的工作之后，就可以正式开始收集职位的相关信息了。一般来说，工作分析中需要搜集的信息包括工作活动、在工作中所使用的机器、工具、设备以及工作辅助用品、与工作有关的有形和无形因素、工作地点以及工作对任职者的要求。



3. 分析阶段

这一阶段是工作分析中的关键环节，主要任务是对所获得的调查结果进行整理并做全面深入地分析，还要仔细审核所搜集到的工作信息资料，归纳总结出工作分析的要点。在这一阶段需要进行以下几项工作。

1)整理资料

将收集到的信息按照工作说明书的各项要求进行归类整理，看是否有遗漏的项目，如果有，要返回到上一个步骤继续进行调查收集。

2)审查资料

资料进行归类整理以后，工作分析小组的成员要一起对所获工作信息的准确性进行审查，如有疑问，就需要与相关的人员进行核实，或者返回到上一个步骤，重新进行调查。

3)分析资料

如果收集的资料没有遗漏，也没有错误，那么接下来就要对这些资料进行深入分析，即要归纳总结工作分析的必需材料和要素，揭示各个职位的主要成分和关键因素。

根据实践经验，在分析资料的过程中，如果觉得分析起来比较困难，这说明对职位情况的了解还不是很深入，或者收集的资料还不是很全面，也需要返回到上一个阶段，再继续了解和收集。

4. 总结评价阶段

这是整个工作分析过程的最后一个阶段，这一阶段的主要任务是编写工作说明书并对整个分析过程进行总结，编写工作分析报告。分析报告作为整个分析工作的总结，对在工作分析过程中存在的问题进行探讨并提出相应的改进意见和建议，最好能够有针对性地提出组织与岗位的改进方案，以使企业的各个组织和岗位的工作开展得更加顺畅。

3.3 工作分析的方法

工作分析的方法多种多样，国外已开发出许多较为成熟的方法，并在实践中得到广泛应用。现实中并不存在“最佳”方法，因为工作分析的内容取决于工作分析的目的与用途，不同企业进行调查分析的侧重点会有所不同。合适的方法是相对于不同的用途而言的。

根据不同的标准，可以将这些方法划分成不同的类型。依照分析内容和确定程度划分，分为结构性分析方法和非结构性分析方法；依据分析对象划分，分为任务分析法与人员分析法；依照基本方式划分，分为观察法、写实分析法和调查法等。其中，按照结果可量化程度，将这些方法分为定性的方法和量化的方法两类。在这里，本书按照结果可量化程度进行介绍。

3.3.1 定性的方法

这类方法主要是一些传统的方法，包括观察法、工作实践法、访谈法、问卷调查法、工作日志法等。根据 E. J. 麦考密克(E. J. McCormick)的观点，这类方法搜集的信息多以定性为主，叙述较多，带有较强的主观色彩。



1. 观察法

这种方法是由工作分析人员到现场实地观察所需分析的工作，记录某一时期该职位工作的内容、形式、过程和方法，并在此基础上进行分析的方法。观察法是最为简单的一种方法，其优点是工作分析人员能够比较全面、深入地了解工作的要求和内容。这种方法通常只适用于工作内容主要是由身体活动来完成而且重复性较大、重复期较短的工作，如流水线生产工人、保安人员。


专栏 3-1

酒店客房服务员工作观察表

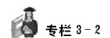
在职者姓名：			观察时间：		
工作职位：			观察者姓名：		
部门：					
序号	任务	所需时间	序号	任务	所需时间
1	调整弹簧床垫使之与床座平齐		11	将枕套平铺于床上	
2	使床的衬垫居中以使其不溢出床垫		12	将枕芯对折塞入枕套内，将枕芯口两角整平	
3	在床上铺上最底层的床单		13	上下枕头均衡叠放于床头居中位置	
4	横过床的顶部把床单塞进床垫下		14	走到床尾，将床罩放在床上	
5	把两角折成直角		15	手持床罩尾部，将床罩甩向床头	
6	铺床单，床单正面朝下，床头床单毛边与床垫下缘平齐		16	将床罩回拉，下缘与地毯相距 3cm，两角垂直，两侧下垂部分均等	
7	将毛毯甩向床，再将毛毯拉回，使其边与床头距离 5cm		17	将床头床罩盖没枕头，将多余部分塞入两枕头中间	
8	床尾床单，毛毯的多余部分塞入床垫下，在两床角处折成直角		18	折出一条枕线，平整枕头，使外形均匀	
9	人立床头，床单回折毛毯上，再连同毛毯向回折 25cm		19	整理罩面，使之平整	
10	将两边床单，毛毯塞入床垫，侧面平撑，毯面平而无皱		20	床罩床头部齐床缘，不露白边	

（资料来源：http://gaojiao.luibe.edu.cn/zsb/jpk/xjpk/rlzy/jp.）

使用观察法时要注意工作样本选择的代表性，如果没有代表性，有些行为可能在观察中就发现不了。此外，观察者在观察时，要注意不要干扰员工的活动，尽量不要使其分心，以免影响工作的正常进行，影响观察结果的准确性；如果有可能，应有几名观察者在不同的时间进行观察，以尽量消除观察结果的偏差。同时，在运用观察法时，一定要有一份详细的观察提纲，这样观察才能及时准确。

2. 工作日志法

工作日志法就是由职位的任职者本人按照时间顺序记录工作过程，然后经过归纳提炼取得所需资料的一种方法。该方法适用于确定工作职责、工作关系以及劳动强度等方面的信息。其优点在于收集的信息比较全面，一般不容易遗漏，可靠性也很高；缺点是使用范围较小，同时，信息整理量大，归纳工作烦琐。由于是自行记录，主观色彩较浓，使记录的客观性和准确性受到一定程度的影响，因此多应用于工作内容较为多样化或工作较多变化的工作上，在工作分析中常与其他方法相结合，很少作为唯一主要的工作分析方法。


专栏3-2

办公室秘书工作日志

工作日志填写说明

1. 请您在每天工作开始前将工作日志放在手边，按工作活动发生的顺序及时填写，切勿在一天工作结束后一并填写。

2. 要严格按照表格要求进行填写，不要遗漏细小的工作活动，以保证信息的完整性。

3. 请您提供真实的信息，以免损害您的利益。

4. 请您注意保留工作日志，防止遗失。

感谢您的真诚合作！

姓名：王小玲			职位：主任助理	
所属部门：集团办公室			日期：2008年9月24日	
开始	延续（分）	工作活动内容	业务完成量	备注
8：00	5	打电话到销售科	1	
8：05	2	接电话	1	
8：07	4	帮办事员登记材料	2份	
8：11	4	帮办事员校对	5页	
8：15	4	准备广告材料	10	
8：19	1	张厂长电话	1	
8：20	1	李厂长电话，要一封信	1	
8：21	6	和办事员商议工作	1	
8：27	5	安排当天的工作	1	
8：32	3	找王科长	1	
8：35	12	送李厂长要的信	1	
8：47	10	打印文件	3份	
8：57	……	……	……	……

（资料来源：付亚和．工作分析．上海：复旦大学出版社，2004：141.）

3. 访谈法

访谈法又称面谈法，是一种应用广泛的工作分析方法，指工作分析者就某一个职务或职位面对面地询问任职者、主管、专家等人对工作的意见和看法。与任职者的面谈主要集



中于有关工作内容和工作背景的信息；而主管的典型作用是评审和证实任职者回答的准确性，并提供有关任务重要性、所期望的绩效水平、新工人的培训需要和工作的必要条件等的进一步信息。

此种方法可对任职者的工作态度与工作动机等深层次内容进行详细了解。面谈的程序可以是标准化的，也可以是非标准化的。一般情况下，应用访谈法时以标准访谈格式记录，以便于控制访谈内容，并可对同一职务不同任职者的回答相互比较。

访谈法是收集信息的有效方法，特别是对于有些工作，工作分析人员无法亲身体验，或者是不可能通过观察来了解工作内容、工作方法时，访谈法就显得尤为重要。例如，对于飞行员、外科手术医生等工作进行分析，不可能去现场观察，这就需要与工作者本人进行访谈来收集有关的信息。访谈法的优点在于能够简单、迅速地收集工作分析资料，适用性强；缺点是被访谈者往往夸大其承担的责任和工作的难度，容易引起工作分析资料的失真和扭曲。

访谈法主要可以分为3种类型：个别访谈法、集体访谈法以及主管人员访谈法。个别访谈法主要是在各职位的工作职责之间有明显差别时使用。集体访谈法则主要在多名员工从事同样的工作时使用。主管人员访谈法指与一个或多个主管面谈，因为他们对工作非常了解，有助于减少工作分析的时间。

为了保证访谈效果，在访谈前一般都要准备一个大致的提纲，列出需要提问的主要问题。



专栏3-3

访谈法的典型提问方式

1. 你所做的是一种什么样的工作？
2. 你所在职位的主要职责是什么？你又是如何做的？
3. 你的工作环境与别人的有什么不同？
4. 做这项工作所需具备的教育程度、工作经历、技能是怎样的？
5. 你都参与了什么活动？
6. 这种工作的职责或任务是什么？
7. 你所从事的工作的基本职责是什么？说说你工作绩效的标准有哪些？
8. 你的责任是什么？你的工作环境和工作条件是怎样的？
9. 工作对身体的要求是怎样的？工作对情绪和脑力的要求是怎样的？
10. 工作对安全和健康的影响如何？在工作中你有可能会受到身体伤害吗？

（资料来源：马新建．人力资源管理与开发．北京：石油工业出版社，2003：54.）

4. 问卷调查法

问卷调查法是工作分析中最常用的一种方法，指采用调查问卷获取工作分析的信息。由有关人员事先设计出一套工作分析问卷，然后，由工作承担者填写问卷，也可以由工作分析人员填写。最后，再将问卷加以归纳分析，并做好详细记录，据此写出工作说明书。形成工作说明书要再征求任职者的意见，并进行补充和修改。这种方法优劣关键在于问卷



设计的质量，一份设计良好的问卷可以将员工回答问题时可能出现的误差减至最小。一般来说，为了信息搜集的效果，所提问题要尽量简单易懂，避免理解上的偏差；问题的范围要尽量广泛，避免出现遗漏；问卷的设计要尽量结构化。

问卷调查法的优点是：①能够迅速得到进行工作分析所需的资料、速度快；②节省时间和人力，实施费用一般比其他方法低；③调查表可以在工作之余填写，不会影响工作时间；④可以使调查的样本量很大，适用于需要对很多工作者进行调查的情况；⑤调查的资料可以数量化，由计算机进行数据处理。该方法的缺点在于：①设计理想的调查表要花费很多时间；②填写调查表是由工作者单独进行的，缺少交流；③被调查者可能不积极配合与认真填写，从而影响调查的质量。

5. 资料分析法

为了降低工作分析的成本，应当尽量利用现有的资料，以便对每个工作的任务、责任、权利、工作负荷、任职资格等有大致的了解，为进一步调查奠定基础。

岗位责任制是国内企业特别是大中型企业十分重视的一项制度。但是，岗位责任制只规定了工作的责任和任务，没有规定该工作的其他要求，如工作的社会条件、企业环境、工作流程以及任职条件等。如果根据各企业的具体情况，对岗位责任制添加一些必要的内容，则可形成一份完整的工作描述和工作说明书。

另外，还可通过作业统计，如对每名生产工人出勤、产量、质量、消耗的统计，从而对工人的工作内容、负荷有更深入的了解，使其成为建立工作标准的重要依据。人事档案则可提供任职者的基本素质资料。

资料分析法一般不单独使用，而是与其他工作分析方法结合使用。

6. 工作实践法(实地工作法)

顾名思义，这种方法指由工作分析人员亲自从事所需研究的工作以搜集相关信息的方法。这种方法的优点在于能够获得第一手资料，可以准确地了解工作的实际过程，了解在体力、知识、经验等方面相应职位对任职者的要求。但是这种方法只适用于短期内可以掌握的工作或者工作内容比较简单的工作，如餐厅服务员，不适用于需要进行大量训练和危险的工作。

3.3.2 量化的方法

针对定性方法存在的问题，为了搜集到更加量化和客观的信息，在这些方法的基础上又发展出一些新型的工作分析方法，主要是一些量化的方法，其中包括职位分析问卷法、职能工作分析法、关键事件法等。

1. 职位分析问卷法

职位分析问卷法(position analysis questionnaire，PAQ)是由美国普渡大学的心理学家麦考密克(E. J. McCormick)耗费 10 年时间所设计的一种利用清单的方式来确定工作要素的方法。PAQ 是工作分析中运用最广泛，同时也是研究最为透彻的工具之一。该问卷包括 194 个标准化的问项，这些问项代表了从各种不同的工作中概括出来的各种工作行为、工作条件以及工作本身的特点，包括 187 项工作元素、7 个与薪资有关的问题。这 187 项



工作元素与 7 个问题共分为 6 个类别，对每个工作元素都要用 6 个标准之一进行衡量：使用程度、对工作的重要程度、工作所需的时间、发生的概率、适用性、其他。通过这些衡量标准，可以决定一个职务在沟通、决策、社会责任、熟练工作的绩效、体能活动及相关条件 5 个方面的性质。根据这些性质，可在不同组织的不同工作之间进行相互比较。


专栏 3-4

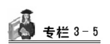
PAQ 工作元素的分类

类　　别	内　　容	例　　子	工作元素数目
信息投入	员工从何处以及如何获得完成工作所必需的信息	如何获得文字和视觉信息	35
脑力过程	执行工作时需要完成的推理、决策、计划以及信息加工活动	解决问题的推理难度	14
体力过程	执行工作时所发生的身体活动以及所使用的工具和设备	使用键盘式仪器、装配线	49
人际关系	执行工作时与他人发生的关系	指导他人或与公众、顾客接触	36
工作环境	执行工作过程中所处的物理环境和社会环境	是否在高温环境或内部其他人员有冲突的环境下工作	19
其他特点	其他与工作有关的内容	工作时间安排、报酬等	41

（资料来源：McComick，Emest J. Daniel. Industrial Psychology Englewood Cliffs，NJ：Prentice—Hail Inc. 1980.）

PAQ 无须修改就可用于不同的组织、不同的工作，这就使各组织间的工作分析更加容易，也使得组织的工作分析更加准确与合理。

PAQ 的优点在于可以将工作按照上述维度的得分提供一个量化的分数顺序，这样就可以对不同的工作进行比较，有点类似于工作评价。但是这种方法也存在一些问题，西方学者的研究表明，①PAQ 只对体力劳动性质的职业适用性好，对管理性质、技术性质的职业适用性较差；②PAQ 由于没有对职位的特殊工作活动进行描述，所以无法体现工作性质的差异，如警察和家庭主妇；③PAQ 的可读性差，若没有受过专门的训练，无法理解其全部的内容。


专栏 3-5

职位分析问卷（节选）

信息输入

1. 信息输入

1.1　工作信息的来源

根据员工在工作时，将下列各项作为信息源的使用程度来评价其等级。

1.1.1 可视工作信息资源

1. 书面资源（书、报告、办公室告示、文章、工作指示、符号等）；

2. 量化资料（所有涉及数量或金额的资源，如图、账目、规格、数字表格等）；

3. 图片资料（图片或类似图片的、可作为信息源的资源，如草图、蓝图、图表、地图、描图、图片、X光照片、照片等）；

4. 模式/相关的工具（模板、模版、模式等在使用时所观察到的均可作为信息源，但这里不包括第3项所包括内容）；

5. 指示器（拨号器、测量器、信号灯、雷达、速度表、时钟等）；

6. 测量仪（尺、测径器、轮胎压力器、比例尺、厚度测量仪、米表、分度器等用于测试的可视信息，但这里不包括第5项所包括内容）；

7. 机械仪器（工具、设备、机器和其他仪器，这些仪器在使用或操作时所观察到的均可作为信息源）；

8. 在制原料（零件、原料、加工件等，凡可加工、整修及进行其他处理过程的均可作为信息源，如正在揉的生面团、车床上正在加工的工件、正在裁剪的布、正在上鞋底的鞋等）；

9. 非在制原料（非加工过程中的零件、原料，加工件在受检验、处理、包装、配售、选品过程中均是信息源，如库存或销售渠道中的原料与产品或被检验的产品等）；

10. 自然特征（被观察的风景、场地、植物、气候等其他自然特征均可提供信息）；

11. 人为环境（被观察或检验的建筑、堤坝、高速公路、桥梁、船坞、铁路等其他人工或刻意改造的户内外的设施均可提供信息，这里不考虑机器与设备等单独用于制造产品时的环境）。

（资料来源：Dessler G. Human Resource Management. Prentice—Hail International，Inc. 1997.）

2. 职能工作分析法

职能工作分析法(function job analysis，FJA)又称功能性职位分析法，是美国培训与职业服务中心(U. S. training and employment service)开发的一种以工作为中心的职位分析方法。以员工所需发挥的功能与应尽的职责为核心，列出加以收集与分析的信息类别，使用标准化的陈述和术语来描述工作内容。

1)FJA依据的理论

FJA依据的是共同的人与工作关系理论。简而言之，这一理论认为所有工作都涉及职位任职者与数据、人、事三者的关系。通过职位任职者与数据、人、事发生关系时的工作行为，可以反应工作的特征、工作的目的和人员的职能。数据、人、事3个关键性要素，是这样定义的：

(1)数据：指与人、事相关的信息、知识、概念，可以通过观察、调查、想象、思考分析获得。具体包括数字、符号、思想、概念等。

(2)人：指人或者有独立意义的动作，这些动作在工作中的作用相当于人。

(3)事：指人控制无生命物质的活动特征，这些活动的性质可以通过物质本身的特征反映出来。

2)FJA系统的分析要素

(1)FJA的职能等级。作为一种职位分析系统，FJA的核心是分析职位的职能。FJA对职能的分析是通过分析职位任职者在工作中处理数据、人、事的特征进行的，如表3-1所示。行为的难度越大，所需的能力越高，也就说明任职者的职能等级越高。



表 3 - 1　FJA 职能等级

信息		人		事	
号码	描述	号码	描述	号码	描述
0	综合	0	教导	0	装配
1	协调	1	谈判	1	精确操作
2	分析	2	指导	2	操作控制
3	编辑	3	监督	3	驾驶操作
4	计算	4	使高兴	4	操纵
5	复制	5	劝说	5	照看
6	比较	6	发出口头信号	6	送进一移出
		7	服务	7	驾驶
		8	接受指导帮助		

那么，如何进一步操作这些职能呢？表 3 - 2 给出了相应的标准。

表 3 - 2　职能分析及其标准(部分)

职能名称及等级	标准
1. 比较	选择、分类或排列数据、人员和事物，判断他们已具备的功能、结构或特性与原定的标准是类似还是不同
2. 抄写	按纲要和计划召集会议或处理事务，使用各种工具，抄写、编录、邮寄资料
3A. 计划	进行算术运算，写报告，进行有关的预计筹划工作
3B. 编辑	遵照某一方案或系统但又有一定的决定权去收集、比较、划分资料、人员、事物
……	……

(2)职业域。职业域是对该领域各职位共同的工作任务、方法、程序等的总结，说明该领域内职位的共同特征。研究职业域对职位分析很有必要，可以把职位分析放在一个广泛的框架内，以便了解职位的基础特征。

(3)句法分析技术。在 FJA 中，这是一种用文字精确描述职位的方法。多用一个句子来提供有关职位内容的信息，即一名工作人员做什么(使用一个动词和一个直接宾语)，他为什么要做这项工作或他已经做了什么以及最终结果是什么。

(4)人员指导尺度。人员指导将工作任务分成两类：一类是指定的任务，另一类是可自由决定的任务。对指定的任务，职位任职者无法选择要干什么，如何干，这类任务一般是例行的、程序化的。可自由决定的任务指人员期望的，在执行任务中需要自行判断、计划、决策的任务，这类任务的尺度得分越高，说明工作的自由度越高。一般而言，管理层人员的工作自由度高，不确定性强，而执行操作层人员的任务一般是例行的、确定的。

(5)人员特性。FJA 列出了职位任职人员所需的几种特性，分别是：接受培训的时间、性格、气质、兴趣、体能等。每项因素又细分为几个元素，每个元素均有定义和相应的等级。

3)FJA 的结果表达

FJA 作为一个职位分析系统，从职能等级、职业域、句法分析技术、人员指导尺度和人员特性 5 个方面对职务进行了系统分析和描述。通过这 5 方面定量和定性的说明，可以了解一个职位的职能层次、任职人员的特点、工作任务的内容和类型等。这些职位信息通过汇总、加工，以一定形式把结果表达出来，这种表达一般采用表格的形式，配以文字说明，如表 3－3 所示。

表 3－3 FJA 工作分析结果表

1. 所分析职位的名称：面粉搅拌工

2. 所处行业：烘烤制品业

3. 标准产业分类代码及名称：2051 面包及其他烘烤制品

4. 工作简述：根据操作程序的要求，操纵搅拌机将各种成分搅拌成现成的、松软的生面团。指导其他工人发酵面团，并用刀具将其切成一个个小块

5. 对所执行工作的等级评估：

D	P	T
信息	人	物
5	6	2

工作范围：烘烤、食品准备

6. 对工人能力要求评估(由职位分析人员填写)：

要求的培训时间

能力

个性

兴趣

身体要求

环境条件

FJA 的优点是对工作内容提供一种非常彻底的描述，对培训的绩效评估极其有用。但是 FJA 对每项职位都要求做详细分析，因而撰写起来相当费力和费时。同时，FJA 并不记录有关工作背景的信息。

3. 关键事件法

关键事件法(critical incidents technique，CIT)是通过一定的表格，专门记录工作者工作过程中特别有效或特别无效的行为，以此作为将来确定任职资格的一种依据。关键事件记录的内容大致包括：①导致事件发生的原因和背景；②员工的特别有效或多余的行为；③关键行为的后果；④员工自己能否支配或控制上述后果。

关键事件的记录可由任职者的直接主管或其他目击者完成，按照行为发生的顺序记录。为了给确定任职资格提供事实依据，往往需要大量的有效和无效的关键事件，并把它们划分成不同的类别和等级。实际操作的步骤如下：①把每一关键事件打印在卡片上；②让多位有经验的工作分析者对所有卡片进行分类，分类的标准可以统一，也可以不统一，对分类有争议的事件要讨论，直到达成一致意见；③对类别予以明确的概括和定义，

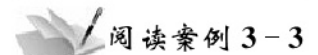


将所有放在一起的关键事件进行概括命名，如打字员可命名为“准确、整洁的质量控制能力”；④资格条件比较，从关键事件分类与概括中，可能得出数个任职资格条件，其中一些可能比另一些重要，重要程度可按下面的标准评分：1＝很不重要，2＝比较重要，3＝重要，4＝非常重要，5＝极其重要。

然后以大家的平均分数值作为各个任职资格条件的权重值。

关键事件法的优点是研究的焦点集中在可观察、可测量的职务行为上，同时还可确定行为的任何可能的利益和作用。但这个方法也有两个主要的缺点：①费时，需要花费大量的时间搜集关键事件，并加以概括和分类；②关键事件的定义是显著的、对工作绩效有效或无效的事件，但是，这就遗漏了平均绩效水平。而对工作来说，最重要的一点就是要描述“平均”的职务绩效。利用关键事件法，对中等绩效的员工就难以涉及，因而全面的工作分析工作就不能完成。

关键事件识别对于员工招聘、选拔、培训及制定绩效评估标准，都是极为有效的工具，但这种方法收集的信息量有限，不能提供有关工作职责、工作任务、工作环境等相关信息。



阅读案例 3－3

核能操作工不负责任行为关键事件

某核能机构正处于困难时期，因为其许多工人“不可靠”，也就是说，这些工人很可能操作失误，更糟的甚至导致严重事故的发生。该组织试图通过识别不负责任的行为，然后采取管理行动，以终止这类现象或防止其发生。关键事件技术就被用来识别这些不负责任行为。

以下列出的是有关分析：

1. 不负责任行为的定义

不负责任行为涉及不严肃认真地对待工作、拒绝遵守规程以及明显缺乏对后果的考虑而妄动。

2. 例子

1)在不加思考的情况下采取行动。

2)在瞬间的刺激下做出错误的判断。

3)经常闹恶作剧。

4)很少考虑惩戒的威胁，嘲笑错误或自诉。

5)经常迟到或缺勤。

6)否认错误。

7)操作设备不仔细。

8)经常漫不经心地工作或不能完成工作。

9)忽视时间限制或程序。

10)在对工作感到厌烦时制造刺激性的事物。

11)偷窃或故意毁坏财产、说谎或欺骗别人的行为。

12)在受到询问时提供不正确或不准确的信息。

（资料来源：祝士苓．工作分析与组织设计．北京：中国劳动社会保障出版社，2007：65.）

除此之外，工作分析的方法还有很多，在实践中，往往要根据不同的目的来选择不同

的方法；同时，由于每种方法都各有利弊，因此要将有关的方法结合起来使用，以保证搜集的信息准确、全面，为信息分析以及工作说明书的编写奠定良好的基础。

3.4 工作说明书的编写

工作分析的最后成果就是形成工作说明书，工作说明书是对某一工作的工作性质、工作任务、工作责任、工作内容、工作方法以及工作人员的资格条件等所做的书面记录。工作说明书是进行人员招聘、员工培训和绩效考核的依据，是人力资源管理的基础性工作。

在编写工作说明书时，一般都要按照一定的格式进行，工作说明书的格式有简单的描述式也有相对复杂的表格格式。不管格式如何变化，工作说明书都要包括两大部分的内容：①工作描述，反映职位的工作情况，是关于职位所从事或承担的任务、职责以及责任的目录清单；②工作要求，反映职位对承担这些工作活动的人的要求，是人们为了完成这些工作所必须具备的知识、技能、能力和其他特征的目录清单。

3.4.1 工作说明书的内容

工作说明书并无固定模式，可以根据工作分析的目的和实际需要确定有关内容与格式。

1. 工作描述

工作描述具体说明了工作的目的与任务、工作内容与特征、工作责任与权利、工作标准与要求、工作时间与地点、工作流程与规范、工作环境与条件等问题。由于组织不同，工作描述的内容也不同。工作描述没有标准的格式，然而，规范的工作描述一般应包含以下内容。

1)职位基本情况

职位基本情况包括工作名称、工作代号、所属部门、工作关系等。工作名称是组织对从事该项工作活动所规定的工作名称。工作名称应简明扼要，力求反映工作的内容与责任。工作代号(或工号)是组织对各种工作进行分类并赋予的编号，以便于对工作的识别、登记、分类等管理工作。所属部门，指管辖内的办公室以及所在部门。工作关系，即该项工作活动接受的监督、所施予的监督的性质与内容，或者该工作活动结果对组织的影响，通常是描述该工作接受的直接上级、直接下级或直接服务对象。

2)工作条件

工作条件主要涉及3项内容：工作地点、工作环境、设备工具。工作地点指任职者工作的地理位置。工作环境指任职者工作的自然环境，如温度、湿度、粉尘、噪声、气味等。设备工具主要指从事本职位工作所应用的设备名称。

3)职位关系

职位关系主要描述本职位的晋升路线及相应条件，职位关系的描述可以让员工明确自己将来的发展，也可以帮助管理者对员工的职业生涯进行规划设计。职位关系一般包括4个方面：可晋升的岗位、可由何岗位转升至本岗位、可调动的岗位及降级岗位。

4)工作职责

工作职责指在工作中所负责的范围和所承担的相应责任，包括完成效果等。例如，办



公室主任工作职责、人力资源部经理工作职责等。

工作职责的描述一般包括以下内容。

(1)目标：指最终目标，即大的目标方向，描述时需要简明扼要。

(2)职责：围绕目标而确定的，要实现本岗位的目标就必须要负责的范围及要承担的相应的责任。

(3)任务：要实现的目标，要确保责任的结果就必须完成的相关任务(即具体工作)，任务是可以量化的，如检查就要注明检查的频率及标准，机器保养就要注明保养的频率、保养的标准等。

(4)考核指标：指用什么标准可以衡量到这个岗位的结果，应量化，如机器保养的考核指标就是机器设备完好率达98%。

2. 工作要求

工作要求就是对工作任职人员要求的说明，即为完成特定工作所需、必备的生理要求与心理要求。主要包括的内容有：一般要求、工作经验、智力水平、技巧和准确性、生理要求及其他心理素质要求。

1)一般要求

一般要求包括年龄、性别、学历水平等。

2)工作经验

工作经验指完成岗位工作、解决相关问题的实践经验，这些经验是圆满完成工作所必需的。工作经验的描述通常都是使用圆满完成工作所需要的理论和实践知识的数量及复杂程度来衡量的。

3)智力水平

智力水平涉及头脑反应、注意力集中程度和计划水平等方面的要求。智力水平条件对协调工作和处理工作中可能遇到的紧急情况是十分必要的。

智力水平大致包括下列4种能力：①主动性，即独立工作，独立做出判断，独立制订工作计划；②判断能力，即根据一系列原始材料，自己做出决策；③应变能力，这是在处理突发事件中所必备的能力，在生产过程或人事管理中对有关问题进行适当协调也需要这种能力；④敏感能力，要求工作人员精力集中，反应迅速，避免工作失误或发生意外。

4)技巧和准确性

技巧和准确性，体现了工作人员达到工作要求的速度和精确程度及其所需要的手工或操作能力。技巧和准确性是有区别的。技巧与要求的速度及敏捷程度、与视觉及其他器官的反应有关。准确性则反映生产产品、调配设备的精确程度，通常用允许范围内的误差来表示。

5)生理要求

生理要求包括健康状况、力量与体力、运动的灵活性、感觉器官的灵敏度。

6)心理要求

任何个人要完成工作任务，仅有上述5个方面的条件还不行，必须有相关的品德、兴趣与情趣做后盾。能力因素只决定能否做，而品德与心理素质决定着能否做好、是否愿意做，决定着能力因素是否能够得到发挥。例如，责任心、认真、仔细、严谨、虚心、随意、好动、外向等，都是对相关心理素质的一种描述。

3.4.2 工作说明书编制的注意事项

1. 清晰

在工作说明书中，对工作的描述应清晰透彻，使任职人员读过以后，可以了解其工作职能，而无需再询问他人或查看其他说明材料。避免使用原则性的评价，专业性的、难懂的词汇需要解释清楚。

2. 具体

在措辞上，应尽量选用一些具体的动词，如“安装”“加工”“传递”“分析”“设计”等，指出工作的种类、复杂程度，任职者需具备的具体技能、技巧，应承担的具体责任范围等。一般来说，由于基层工人的工作更为具体，其工作说明书中的描述也应更具体、详细。

3. 精确

文字力求精确明了，用语浅显易懂，不要模棱两可。

3.4.3 工作说明书范例

工作说明书的范例如下所示。


专栏 3-6

“招聘主管”工作描述

工作名称：招聘主管
所属部门：人力资源部
直接上级：人力资源部经理
工作代码：XL—HR—021
工资等级：9~13
工作目的：为企业招聘优秀、适合的人才。
工作要点：
1. 制订和执行企业的招聘计划。
2. 制订、完善和监督执行企业的招聘制度。
3. 安排应聘人员的面试工作。
工作要求：认真负责、有计划性、热情周到。
工作责任：
1. 根据企业的发展情况，提出人员招聘计划。
2. 执行企业招聘计划。
3. 制订、完善和监督执行企业的招聘制度。
4. 制订面试工作流程。
5. 安排应聘人员的面试工作。
6. 应聘人员材料的管理，应聘人员材料、证件的鉴别。
7. 负责建立企业人才库。
8. 完成直接上级交办的所有工作任务。



衡量标准：

1. 上交的报表和报告的时效性和建设性。
2. 工作档案的完整性。
3. 应聘人员材料的完整性。

工作难点：如何提供详尽的工作报告。

工作禁忌：工作粗心，留有首尾，不能有效向应聘者介绍企业情况。

职业发展道路：招聘经理、人力资源部经理。

“招聘主管”工作要求

工作名称：招聘主管

所属部门：人力资源部

直接上级：人力资源部经理

工作代码：XL—HR—021

工资等级：9～13

(一)生理要求

年龄：23～35岁　性别：不限

身高：女性1.55～1.70米　男性1.60～1.85米

体重：与身高成比例，在合理范围内均可

听力：正常　视力：矫正视力正常

健康状况：无残疾、无传染病

外貌：无畸形，出众更佳

声音：普通话发音标准，语音和语速正常

(二)知识和技能要求

1. 学历要求：本科，大专以上需从事相关专业工作3年以上。
2. 工作经验：3年以上大型企业工作经验。
3. 专业背景要求：曾从事人事招聘工作2年以上。
4. 英文水平：达到国家四级水平。
5. 计算机：熟练使用Windows MS Office系列。

(三)特殊才能要求

1. 语言表达能力：能够准确、清晰、生动地向应聘者介绍企业情况，并准确、巧妙地解答应聘者提出的各种问题。
2. 文字表述能力：能够正确、快速地将希望表达的内容用文字表述出来，对文字描述很敏感。
3. 观察能力：能够很快地把握应聘者的心理。
4. 逻辑处理能力：能够将相并行的事务安排得井井有条。

(四)综合素质

1. 有良好的职业道德，能够保守企业人事秘密。
2. 独立工作能力强，能够独立完成布置招聘会场、接待应聘人员，对应聘者非智力因素进行评价等工作。
3. 工作认真细心，能认真保管好各类招聘相关材料。
4. 有较好的公关能力，能准确地把握同行业的招聘情况。

(五)其他要求

1. 能够随时准备出差。
2. 不可请一个月以上的假期。

（资料来源：http://wenku.baidu.com/view/8e956fe1524de518964b7d57.html.）

本章小结

工作分析是人力资源管理的基础性工作，是分析者采用科学的手段与技术，直接收集、比较、综合有关工作的信息、为组织特定的发展战略、组织规划，为人力资源管理以及其他管理行为服务的一种管理活动。

工作分析的内容取决于工作分析的目的与用途。一般情况下，工作分析的内容包括工作基本资料、工作内容、工作关系、工作环境、任职条件。工作分析程序主要包括准备阶段、调查阶段、分析阶段、总结评价阶段。

工作分析的方法按照结果可量化程度可分为定性的方法和量化的方法两类。其中，定性的方法包括观察法、工作日志法、访谈法、问卷调查法、资料分析法、工作实践法等。量化的方法包括职位分析问卷法、功能性工作分析法、关键事件法等。

工作分析的结果是形成工作说明书，即对某一工作的工作内容及有关因素做全面、系统、有组织的描述或记载，以备管理人员使用。工作说明书包括工作描述和工作规范。工作描述具体说明了工作的目的与任务、工作内容与特征、工作责任与权利、工作标准与要求、工作时间与地点、工作流程与规范、工作环境与条件等问题。工作规范是对工作任职人员要求的说明，即为完成特定工作所需必备的生理要求与心理要求。主要包括的内容有：一般要求、工作经验、智力水平、技巧和准确性、生理要求及其他心理素质要求。

关键术语

工作分析　工作实践法　工作日志法　职位分析问卷法　职能工作分析法　关键事件法

综合练习

一、单项选择题

1. 工作分析的最后结果就是(　　)。

A. 确定职位空缺　B. 确定职位标识　C. 形成工作说明书　D. 确定工作方法

2. 工作分析的主要目的是要为管理活动提供与(　　)有关的各种信息。

A. 企业　B. 工作　C. 员工　D. 行业

3. 工作日志法是由(　　)按照时间顺序记录工作过程，然后经过提炼取得所需资料的一种方法。

A. 专家　B. 岗位直接领导　C. 工作分析者　D. 任职者

4. 工作实践法是由(　　)从事所需研究的工作，以搜集相关信息的方法。

A. 专家　B. 岗位直接领导　C. 工作分析者　D. 任职者

二、多项选择题

1. 工作分析的程序主要分为(　　)。

A. 准备阶段　B. 调查阶段　C. 分析阶段

D. 反馈阶段　E. 总结评价阶段



2. 工作分析的内容主要包括(　　)。

A. 任职条件　　B. 工作环境　　C. 工作关系

D. 工作内容　　E. 工作基本资料

3. 工作关系主要包括(　　)。

A. 组织关系　　B. 职位升迁关系　　C. 隶属关系

D. 人际关系　　E. 工作联系

4. 工作日志法比较适用于确定(　　)方面的信息。

A. 工作态度　　B. 工作职责　　C. 工作动机

D. 工作关系　　E. 工作强度

三、填空题

1. 工作说明书可包括两方面内容：一是________；二是________。

2. 工作日志法是________按照________记录工作过程的一种方法。

3. 工作分析小组一般由________、________和________组成。

四、改错题

下面是一段关于工作分析的描述。

工作分析的方法很多，且各有利弊，在实际运用中，应该根据岗位的不同特点，有针对性地选择一种或几种方法。例如，对生产流水线上的操作岗位进行岗位分析，宜采用面谈法；对管理人员进行岗位分析，宜采用观察法；对超市收银员进行岗位分析，宜采用问卷调查法；对技术部经理进行岗位分析，宜采用工作实践法；对监控性或职守性岗位进行岗位分析，宜采用工作日志法；对短期内可以掌握的工作，宜采用典型事件法进行岗位分析。

请指出上述描述中存在的5处错误，并予以改正。

(1)____。

(2)____。

(3)____。

(4)____。

(5)____。

五、简答题

1. 试述在人力资源管理中，工作分析与人力资源管理的其他职能有什么关系？

2. 简述工作分析的程序。

3. 工作分析的方法有哪些？它们的适用范围和优缺点各是什么？

4. 工作说明书包括哪些内容？

实际操作训练

课题3—1：工作分析方案

实训项目：工作分析方案的制订。

实训目的：学习怎样制订工作分析方案以及如何进行立项申请。

实训内容：津沽海风大饭店成立不久，企业在招聘、培训、考核等方面的制度尚不完善，人员的招聘选拔、提升方法基本凭领导的主观意见；饭店基层和中层管理者多是通过猎头公司从其他饭店“挖”过来的，他们对执行层员工以经验管理为主；企业现行的规章制度和操作流程也是从兄弟饭店那里“复制”过来的，有些规定与本饭店的情况不符，很难起到指导工作的作用；饭店员工在上岗前曾接受简单的入职培训，培训内容多集中在员工目前所从事工作的基本技能上，如对客房部员工进行了做床、清扫、叫早等单项技能的培训；在工作设计方面，企业实行专业化策略，无岗位轮换、工作丰富化等内容，员工职业生涯发展更是无从谈起。津沽海风饭店的高层管理者并不满足于现状，他们意识到，饭店刚刚成立，企业上下尚处于“蜜月期”，内部暗藏的一些问题尚未暴露，当饭店发展到一定阶段时，岗位职责不清、员工懈怠、相互推诿、操作流程不明确、个别情况无章可循等现象就在所难免了。

实训要求：设计一份工作分析方案，交给总经理办公室。说明本项目的实施意义、构想、实施范围、任务、拟采取方法、步骤、日程安排以及相应费用预算等内容；本项目预计进行 3 个月，项目经费控制在 10 万元以内；本项目旨在形成规范的工作分析文件，并运用该文件制定出一套完善的规章制度，从而为企业建立有效的招聘、考核和培训系统，基本解决个人发展、绩效管理以及激励等方面的相关问题提供依据。

课题 3—2：工作分析方法

实训项目：工作分析方法的选择。

实训目的：了解各种工作分析方法的优缺点，选择适合的工作分析方法。

实训内容：简要介绍一下你在工作分析方案中涉及到的工作分析方法(或 PAQ/FJA 等工作分析系统)。介绍内容包括方法描述、适用范围、优缺点、操作注意事项等。

实训要求：适用范围必须针对本次工作分析对象涉及的岗位；详细说明运用每种方法的操作过程。

课题 3—3：工作分析流程

实训项目：工作分析流程。

实训目的：明确工作分析的每一个阶段及其相关活动。

实训内容：介绍本次工作分析项目的阶段划分以及每个阶段包括的活动内容。

实训要求：将每一个阶段的划分标准阐释清楚并确定每一个阶段的“关键检查点”。

课题 3—4：工作分析文件

实训项目：撰写工作分析文件。

实训目的：学会撰写工作描述和工作规范。

实训内容：设计一套工作分析文件，具体内容包括工作描述及工作规范。

实训要求：工作分析文件要求文字简练、论述清楚，可以直接运用其制定企业的规章制度。



案例分析

根据以下案例所提供的资料，试分析：

(1)A 公司的工作分析是如何为招聘工作服务的?

(2)借鉴本案例 A 公司的做法，完成某一职位的“综合素质”测评工作。

什么样的软件工程师最合适

2004 年冬季，计算机和通信专业毕业生的人才争夺战拉开帷幕。总裁们马不停蹄，奔走于全国各大高校之间，或演讲、或座谈，以宣传自己的企业，吸引优秀人才加盟。

A 公司也不例外，从 10 月份就开始行动了。人力资源部深知这一年招聘软件工程师的难度，计算机



和通信专业的毕业生有很多选择机会，薪资水平只是吸引他们的一个方面，能够受到重视、能够发挥自己的潜能才是吸引他们的根本。

那么，如何识别适合自己企业个性和技术方向的人才呢？技术把关应该不是问题，各项目经理有足够的水平做好这项工作。但实践证明，人才发展不理想往往不是因为技术背景不行，更多的原因是性格等综合素质不适合企业的研发工作。

在这样的背景下，A公司决定加重“综合素质”测评工作的分量。经过仔细研究设计，整体测评工作安排如下。

第一步，经过工作分析确定测评的重点维度。这一步至关重要，甚至比测评过程本身还要重要。这次招聘总的来说是针对一类职位：软件工程师。人力资源部进行了深入的工作分析，主要采用深度访谈法，对象是项目经理。通过访谈，最后得出了需要评价的3个主要维度：学习能力、创新能力、合作能力。IT行业很多技术需要自己跟上世界发展的潮流，很多知识是在课堂上学不到的，因此，需要具备很强的学习能力。企业之间的竞争越来越激烈，能够不断开发出适合市场需求的新产品和新服务才是企业竞争制胜的关键，因此，创新能力为研发人员测评的重点。另外，企业做软件研发工作，靠一个人单打独斗很难快速开发出新产品，团队精神、合作能力就成为另外一个关注的重点。现代企业，强调的是以人为本，自我激励，那些需要别人督促的人显然会落后于竞争对手的速度和创造能力，所以，这次测评特别提出了自我驱动这一维度的评价。

第二步，选择和开发能够测评上述维度的工具。A公司主要运用了3类测评工具：心理测验、半结构化面试、情景模拟测验，每一类工具针对不同的测评维度。学习能力的测评相对简单，A公司采用了国际上通用的非文字逻辑推理能力测验来测评。合作能力的测评主要运用情景模拟测验进行，请4～8人组成一个小组来共同解决一个问题，从中观察应聘人员的合作能力和综合素质。创新能力的测评历来是个难题。目前，测评创新能力的工具效度和信度普遍偏低，A公司只好采取综合的方法来解决问题。创新能力的高低与很多素质有直接关系，如对新事物的开放性思维、直觉思维、独立性、灵活性等。A公司选用了能够测评这些素质的工具，并在面试和情景模拟测验中专门设计用来考察创新能力的问题。

第三步，实施测评。在招聘测评过程中，首先由技术专家(一般是项目经理)进行技术面试，过关者由A公司进行综合能力测评。在测评过程中，很多应聘学生对这种测评方法感到很新颖，很有兴趣，反馈很积极。有的学生说：“A公司虽然不是跨国公司，但在招聘人才方面比跨国公司做得还细致、还专业。”有的说：“经历了3个小时的测评，我感觉A公司这种做法是重视被评价者的潜能和团队精神，我对来这样的企业之后的个人前途充满希望！”很多学生都认为在具体实施过程中，创造良好的测评环境很重要，很多学生从外地赶到北京，很辛苦，如果测评环境不好，就会影响到他们水平的稳定发挥。综合能力测评结束后3～4天，项目经理拿到公司提交的应聘人测评报告。报告主要内容是定性、量化描述应聘人和软件工程师岗位的匹配程度，包括合作能力、学习能力、创新能力等性格方面综合能力的评价描述。各项目经理根据技术面试结果和测评报告做出录用决策。

项目经理一开始并没有特别在意这份6000多字的测评报告，但当读完报告之后，他们觉得这份报告很实用。在两个学生技术背景相差很小的情况下到底用谁，测评报告给出了答案，因为它关注的是非技术素质，这就为项目经理提供了很好的参考。到后来，面试后，项目经理都迫切等待着拿到综合素质测评报告，以便更准确、更快地做出决策。

另外，这份测评报告还有一个很重要的用途，就是指导新员工尽快适应工作岗位。报告对应聘人员的个性特点和工作风格分析得比较透彻、准确，可以作为规划职业生涯、指导开展工作的参考。

第四步，跟踪研究。为了更好地改进招聘工作，A公司还对上岗人员的工作表现进行了跟踪研究。同时获取这次测评的预测效度数据，为改进测评方法奠定基础。由于追踪研究的最佳时间为上岗后一年，目前，他们的这项工作还没有进行完毕。

（资料来源：牛雄鹰．员工任用(一)：工作分析与员工招募．北京：对外经济贸易大学出版社，2004.）



第4章 员工招聘、选拔与录用

教学要求

知 识 要 点	能力要求	相 关 知 识
招聘的概念	掌握	招聘的概念；招聘活动的目标；影响招聘活动的影响因素；6R原则
招聘的方法	掌握	内部招聘法及优缺点；外部招聘法及优缺点
招聘评价	了解	信度的定义及方法；效度的定义及方法

技能要点

技 能 要 点	掌握程度	应 用 方 向
选拔录用	了解	选拔录用的程序
选拔测试	掌握	智力测试及能力测试的方法
面试	掌握	掌握面试的技巧，结构化面试与非结构化面试的过程，避免面试中容易出现偏差

导入案例

招聘捕鼠科长

有一个农场，因捕鼠科科长离职而造成场内鼠患成灾，农场总经理命令人力资源部经理："5天之内



招一名捕鼠科科长回来，否则你也给我走人。”

人力资源部经理接到指示后，回去赶紧就写了一张小红纸条，贴在了农场的大门口，上面这样写道：“本农场欲招捕鼠科科长一位，待遇优，福利好，有意者请来面试。”

第二天，农场门口来了这么七位应聘者——鸡、鸭、羊、狗、猪、猫、猫头鹰。好，现在开始筛选。

第一轮筛选是学历筛选。鸡、鸭都是某名牌大学的优秀毕业生，当然过关；羊和狗是大专毕业，也过关；猫和猫头鹰是高中毕业，人力资源部经理皱了皱眉头，也过关了，结果，第一关淘汰下来只有一位，那就是只读到小学二年级的猪先生。

第二轮是笔试。这当然难不倒大学毕业的鸡和鸭；羊因为平时勤勉，也勉强过关了；狗呢，上学的时候不太认真，碰到这些题目有些为难，可是它在这么短短的一会儿时间内已经给主考官鞠了六个躬，点了九次头，所以也过关了；猫头鹰本来是不会做的，可是它眼力好，偷看到了，所以也就抄过了关。只有猫因为坚持原则，不会做就是不会做，所以这一轮被淘汰的只有猫一个。

第三轮是答辩。总经理、农场场主和人力资源部经理三个人坐在那里，应聘者一个接一个地进来。第一个是鸡。它一进来就说：“我在学校时是学捕鼠专业的，曾经就如何掌握鼠的习性与行动方式写过一篇著作。”三个人一碰头，这个好，留下了。

第二个进来的是鸭。它说：“我没有发表过什么著作，但是在大学期间，我一共发表了18篇有关鼠的论文，对于鼠的各个种类，我是了如指掌。”这个也不错，也留下了。

第三个进来的是羊。羊说：“我没有那么高的学历，也没有发表过什么论文、著作。但是我有一颗持之以恒的心和坚硬的蹄子。你们只要帮我找到老鼠洞口，然后我就站在那里，高举着我的前蹄，看到有老鼠出来我就踩下去，十次当中应该会有两三次可以踩死，只要我坚持下去，相信有一天我会消灭老鼠的！”三个主考官被羊的这种精神感动了，于是也录取了。

第四个进来的是狗，狗一进来就点头哈腰地说：“瞧三位慈眉善目的，一定都是十分优秀的成功人士……”一顿马屁狂拍，三个人被拍得晕晕乎乎的，最终也录用了。

最后一个是猫头鹰，没有高学历，没有什么论文着作，唯一的成绩就是从事捕鼠一年多来抓了五六百只的田鼠，但是又不会拍马屁，又长得恶形恶脸的，一点都不讨人喜欢，所以就被淘汰了。

至此整个招聘活动结束了。大家可以看到的是，真正会捕鼠的——像猫、猫头鹰，都被淘汰了。这个招聘是结束了，但是结果呢？当然是失败的。

（资料来源：http://club.ujoy.cn/showtopic.aspx?forumid=28&topicid=4499&forumpage=1&go=prev.）

组织为了获取所需人才，一般需开展如下活动：吸引足够多的人员前来求职，对求职的人员进行筛选，选择合适的人员予以录用。这3项活动分别称为招聘、选拔和录用。招聘、选拔与录用工作是人力资源管理工作中的重要环节，同时也是为组织提供新鲜血液、保证组织正常运转的重要前提。

4.1 招聘概述

4.1.1 招聘的含义

招聘指通过发布信息，使具有一定技巧、能力和其他特性的申请人，对本企业的相关职位产生兴趣并且前来应聘这些职位的过程。现代人力资源管理的招聘活动往往从企业总体战略和企业发展需要出发，遵循严格的程序，并运用科学的方法选拔和配置人才。

为准确地理解招聘的含义，需要把握以下几个要点。

1. 吸引人员是招聘活动的目的

招聘活动的目的，就是要引起可能合格人员的注意并吸引其到本企业来应聘并接受筛选。至于如何从这些求职者中挑选合适的人员，则是选拔环节要完成的任务。因此招聘活动并不要求对应聘人员进行严格的挑选。

2. 所吸引的人员应当符合组织的需要

招聘活动所吸引的人员，应该是组织目前空缺或将来需要的人员。这实际上强调了组织在发布招聘信息时，应该明确地表达组织对候选人的要求和期望，以减少求职者的盲目性，提高招聘工作的效率和效果。

3. 所吸引人员的数量应适当

在明确表达组织对候选人的要求和期望的同时，组织还需要对可能被吸引来的人员数量进行控制。这个数量不应过少，否则难以保证候选人来源的广泛性和筛选过程的公平性；这个数量也不宜过大，否则会增加无效的工作量，降低工作效率。



专栏 4-1

招聘活动的6R目标

众多学者认为，良好的招聘活动必须达到6R的基本目标。

(1)恰当的时间(right time)：即要在适当的时间内完成招聘工作，及时补充企业所需人员，这也是对招聘活动最基本的要求。

(2)恰当的来源(right source)：即要通过适当的渠道寻求目标人员，不同的职位对人员的要求是不同的，因此要针对那些与空缺职位匹配程度较高的目标群体进行招聘。

(3)恰当的成本(right cost)：即要以最低的成本完成招聘工作，当然这是以保证招聘质量为前提条件的，在同样的招聘质量基础上，应选择费用最少的方法。

(4)恰当的人选(right people)：即把最合适的人员吸引来参加企业的应聘，包括数量和质量两方面的要求。

(5)恰当的范围(right area)：即在恰当的空间范围内进行招聘活动，这一空间范围只要能够吸引足够数量的合格人员即可。

(6)恰当的信息(right information)：即在招聘之前要把空缺职位的工作内容、工作职责、任职资格要求，以及企业的相关情况做出全面而准确的描述，使求职者能够充分了解有关信息，以便对自己的应聘活动做出判断。

4.1.2 招聘的作用

招聘不仅是人力资源管理的重要环节，也对组织事业的发展起着非常重要的作用。主要表现在以下几个方面。

1. 招聘工作是其他人力资源管理职能的前提

有的学者把人力资源管理的职能概括为人力资源的获取、配置、开发、报酬、激励等几方面。其中，人力资源的获取是人力资源管理活动的逻辑起点，是其他人力资源管理职能的前提。而招聘工作则是人力资源获取职能的首要环节，招聘工作直接影响着组织人才输入和引进的质量。



2. 招聘工作为组织发展提供了重要的支撑

在知识经济时代，人力资源的重要性比以前任何时代都更突出。组织的生存和发展，依赖于足够数量和一定质量的人力资源。招聘活动的有效性，决定了组织所拥有的人力资源的数量和质量。因此，招聘活动对组织的生存和发展起着重要的支撑作用。

3. 招聘工作树立了组织形象

在招聘工作中，组织及组织相关成员需要和众多外部求职者以及更多的社会公众发生联系。一方面，在发布招聘信息时，组织的基本情况、发展方向、方针政策、企业文化以及产品特征等信息都通过媒介传播给社会公众；另一方面，求职者在进入组织的工作场所求职的过程中，会对企业工作场所的状况、组织管理水平以及招聘工作人员的素质等形成评价。利用好这个过程，展示组织良好的精神面貌和管理水平，有助于形成良好的组织形象。

4. 有效的招聘工作可以减少组织人员流动

在众多组织为人员流失所困扰的今天，如何留住受雇佣者、在招聘环节降低人员流失率已经引起了广泛的重视。那些认可公司价值观，在企业中能找到适合自己兴趣、能力的岗位的人，短期内离开公司的可能性就较小。在招聘环节中，如果能准确地评价应聘者，将有利于提高新员工的稳定性，减少人员流失率。

5. 招聘工作也是企业履行社会义务的必要过程

企业的社会义务之一，就是提供充足的就业岗位，招聘工作正是企业履行这一社会义务的过程。

4.1.3　影响招聘活动的因素

归纳而言，影响招聘活动的因素有外部和内部因素两大类。

1. 外部因素

1)外部劳动力市场

外部劳动力市场在3个方面影响着组织的招聘活动。第一，外部劳动力市场上的劳动力总量决定了组织招聘的可选范围。一般而言，如果供过于求，组织就在招聘活动中处于有利的位置。第二，外部劳动力市场上的劳动力质量影响着组织招聘的质量。在我国，目前劳动力总量是庞大的，但劳动力的质量却并不乐观。一些新兴行业所需的技术人员、跨国公司所需的管理人员不得不从国外高薪聘请。劳动力质量的高低又是社会经济水平、教育发展状况以及文化传统等因素共同作用的结果。第三，劳动力市场交易成本的高低以及交易的便利性决定了组织招聘活动的成本和效率。因此，组织在进行招聘决策、开展招聘活动时，必须要对以上3方面的因素进行充分分析。

2)国家的法律、法规

政府对全社会的人力资源合理配置承担着宏观调控责任，并通过法律、法规和政策的形式进行调节。美国的《公平就业机会法》规定，不同性别、年龄、种族、肤色的人在就业竞争中的机会平等，享有不受歧视的权利。在我国，和招聘相关的法律主要是《劳动法》以及与之配套的一些法规。

3)经济发展水平

一个国家和地区的经济发展水平从根本上影响了总体人力资源供给的质量和数量。经



济发展水平直接影响着劳动力的质量和价格。一般而言，经济发展水平与劳动力的质量以及劳动力价格是正相关的关系。即经济发展程度越高，劳动力的质量和价格越高。在单位劳动时间能够获得更多回报的前提下，劳动者一般会减少工作时间，以满足对于闲暇的追求，这样又在客观上减少了劳动力总量的供给。这种现象普遍地存在于发达国家。

4)教育发展水平

教育和培训是把潜在的人力资源变成现实的人力资源的重要手段和途径。一个国家和地区的教育水平高低，直接影响着劳动力资源供给的数量和质量。在发达国家，由于教育体系完备，教育资源丰富，因而能够培养大量高素质的人才。不同国家和地区之间，由于存在着教育水平的客观差异，导致了人力资源供给总量和数量上的差异。

5)竞争对手

现代社会，企业之间的竞争是全方位的，这种竞争也体现在招聘活动中。能令一家企业满意的候选人，往往也是竞争对手努力争取的对象。因此，组织必须全面了解竞争对手在招聘方面的策略、做法，采取针对性的措施，以保证自身在人才市场上具有足够的吸引力。

2. 内部影响因素

1)组织自身的形象

组织自身的形象直接影响着组织对人才的吸引力。良好的组织形象会对求职者产生积极的影响，引起他们对组织空缺职位的兴趣，从而有助于提高招聘的效果。而组织的形象又取决于多种因素，如公司的发展趋势、薪酬待遇、工作机会以及组织文化等。

2)组织的招聘预算

招聘活动所产生的成本也是必须考虑的因素。为了提高招聘工作的效率和效果，组织不仅需要对招聘渠道和方法进行精心选择，对招聘流程进行科学设计，对招聘工作人员进行培训，还需要采取相关的战略举措以提高组织在人才市场上的吸引力，如在高校设立奖学金等。但所采取的措施，都必须建立在企业自身的支付能力的基础之上。所以，组织的招聘费用预算也直接影响着招聘活动的开展。

3)组织的文化和政策

不同的组织文化和政策，往往会形成不同的招聘策略，在具体的招聘实践中也会形成不同的特点。例如，有的组织习惯于从内部提拔人员，而有的组织则更喜欢从外部招聘人员。有的组织愿意从校园招聘大学毕业生，有的组织则倾向于招聘有经验的人员。在招聘流程和测试方法上，有的组织依赖于高度结构化的筛选与选拔系统，有的组织更多地根据管理人员的经验做出判断。

4.2 招聘的程序

为了保证招聘工作的科学规范，提高招聘的效果，招聘活动一般要按照下面几个步骤来进行。

4.2.1 确定招聘需求

招聘活动的开展，一般源于空缺职位的产生。一旦产生空缺职位，组织的招聘流程随



即启动。一般由空缺职位的部门负责人向人力资源部门提出人员补充需求。人力资源部门接到需求后，在对组织人力资源现状进行分析的基础上给予确认。

对招聘需求的确认，包括需求数量、岗位工作内容和基本任职资格、希望上岗时间等内容。有的公司，还对薪酬水平或其他特殊要求进行确认。这些内容的确认，以人力资源规划和工作分析为基础。

需要强调的是，虽然这个步骤被称为“确定招聘需求”，但并不意味着一旦产生职位空缺，就一定会采取招聘这种形式来进行人员补充。事实上，很多组织在接到人员短缺报告的申请后，人力资源经理往往先对本组织现有的人力资源存量进行分析，尝试是否可以通过内部岗位调动或岗位职责调整等方式来解决人员短缺问题。

4.2.2　制订招聘计划

在确定招聘需求之后，接下来的工作就是制订招聘计划。由于内部招聘是在组织内部进行的，相对比较简单，因此招聘计划大多都是针对外部招聘而制订的。一般来说，招聘计划的内容主要包括以下几方面的内容：招聘的规模、招聘的范围、招聘的时间和招聘的预算。当然，根据招聘的对象、招聘具体要求的不同，组织的招聘计划还可以增加其他的内容。

1. 招聘的规模

招聘的规模指企业期望通过招聘活动所吸引的求职者的数量。在4.1节已经指出，招聘活动吸引的人员数量既不能太多也不能太少，而应当控制在一个合适的规模。在确定招聘规模时，招聘录用的金字塔模型是一个有用的工具。在使用招聘录用的金字塔模型时，根据组织希望录用的人数、组织常用的筛选流程以及组织确定的筛选比例，自上而下地确定每一阶段需要参加筛选的人数，直至最终确定需要参加第一轮筛选的人数。招聘录用的金字塔模型如图4.1所示。



图4.1　招聘录用的金字塔模型

例如，某企业的职位空缺为5个，面试与录用的比例为3∶1(通过率为1/3)，那么就需要15人来参加面试；而笔试与面试的比例为4∶1，因此就需要60人来参加笔试；求职者与参加笔试的比例为10∶1，所以企业需要吸引600名求职者，招聘的规模也相应就是600人。

使用这一模型确定招聘规模，取决于两个因素：①筛选流程，即求职者需要经历的筛选环节的数量，筛选环节越多，招聘的规模相应就越大；②各个筛选环节的通过率或淘汰率，这一比例的确定需要参考企业以往的历史数据和同类企业的经验，通过率越低，招聘规模就越大。

2. 招聘的范围

招聘的范围指企业要在多大的地域范围内进行招聘活动。从理论上看，招聘的范围越

广，可选的优秀人才越多。但是范围扩大必然会带来企业招聘成本的增加。在确定招聘范围时，组织需要在获得足够的可选人才和控制成本之间进行权衡。一般来说，招聘的范围应当适度，既不能太大也不能太小。

在实践中，组织在确定招聘范围时，通常考虑以下两个主要的因素。第一个因素是空缺职位的类型。一般来说，层次较高或性质特殊的职位，需要在较大的范围内进行招聘；而层次较低或者比较普通的职位，在较小的范围内进行招聘即可。第二个因素是当地的劳动力市场状况。如果当地的劳动力市场不能提供足够的可选人员，那么招聘的范围就要扩大；相反，当劳动力市场供给充足时，在本地进行招聘就可以满足需求。

3. 招聘的时间

一旦产生职位空缺，组织的正常运行就会受到影响。所以，组织内各部门都希望人力资源部门能在最短的时间内为其招聘到合适的人选。但招聘工作本身需要耗费一定的时间，再加上选拔和岗前培训的时间，因此填补一个职位空缺往往需要相当长的时间。为了尽量减少对组织正常运行的影响，组织需要合理安排好招聘时间。

最常用的招聘时间选择方法是时间流失数据法(time lapse data，TLD)，该方法显示了招聘过程中关键决策点的平均时间间隔，通过计算这些时间间隔可以确定招聘的时间。例如，企业计划在未来 6 个月内招聘 30 位销售人员，根据金字塔模型确定的招聘规模为 3000 人。根据以往的经验，大部分求职者简历会在发布招聘信息后 20 天内收到；面试通知需要 2 天；进行个人面试安排需要 5 天；面试后企业需要 4 天决定录用决策；得到录用通知的人需要在 10 天内作出是否接受工作的决定；对接受职位的人员进行体检并得到体检报告单需要 7 天；体检合格者需要 5 天进行工作交接，然后才能到本组织报到。按照这样的估算，企业应该在用人部门所要求的到职时间之前 53 天就开始进行招聘。

在使用这种方法确定招聘时间时，要考虑两个因素：招聘录用的所有流程和流程中每个环节所需的时间。环节越多，各环节的时间越长，那么招聘开始的时间就要越早。

4. 招聘的预算

在招聘计划中，还要对招聘的预算做出估计，招聘的成本一般由以下几项费用组成。

1)人工费用

人工费用包括工资、福利、差旅费、生活补助以及加班费等。

2)业务费用

业务费用包括通信费、专业咨询与服务费、广告费、资料费以及办公用品费等。

3)一般管理费用

一般管理费用包括临时租用设备、场地等费用。

准确的招聘费用预算，不仅有利于控制招聘成本，也有利于高层管理者对招聘计划的可行性进行判断。

4.2.3 选择招聘来源

在确定了招聘计划之后，接下来的问题就是招聘来源的选择了。招聘来源是指潜在的求职者所存在的目标群体。总地来说，组织的招聘来源可以分为内部和外部两大类。



1. 内部招聘的来源

在进行内部招聘时，从理论上讲，招聘的来源有 3 个。

1)下级职位上的人员

下级职位上的人员主要通过晋升的方式来填补空缺职位。使用晋升的方式来填补职位空缺，有利于调动员工的积极性并有助于他们个人的发展，但是容易造成“近亲繁殖”。

2)同级职位上的人员

填补空缺职位的方式主要是工作调换或工作轮换。工作调换就是在相同或相近级别的职位之间通过人员的调动来填补职位空缺，当这种调动发生不止一次时，就形成了工作轮换，这种方式有助于员工掌握多种技能，提高他们的工作兴趣，但是却不利于员工掌握某一职位的深度技能，影响工作的专业性。

3)上级职位上的人员

上级职位上的人员主要通过降职的方式来填补空缺职位。但是在实践中，几乎没有企业会使用第三种方式，因此内部招聘的来源主要就是前两种。

2. 外部招聘的来源

相比内部招聘，外部招聘的来源相对较多。按照美国学者 R·卜韦恩·蒙迪(R. Wayne Mondy)和罗伯特·M·诺埃(Robert M. Noe)的观点，外部招聘主要有以下几个来源：①学校；②竞争者和其他公司；③失业者；④老年群体；⑤军人；⑥自我雇用者。

组织选择从外部还是内部招聘人员，取决于组织对这两种来源的利弊分析以及对组织自身情况的具体分析。一般而言，这两种来源各有优劣，因此，组织往往是将这两种方法结合起来使用。在 4.3 节将对这两种招聘来源进行具体地分析。

4.2.4 选择招聘渠道

根据不同的招聘来源，需要选择不同的招聘渠道。招聘渠道是指让潜在的求职者获知企业招聘信息的方式和途径，有时也称为招聘方法或招聘途径。

随着社会的发展，组织可选的招聘渠道日益丰富。除了传统的报刊广告、电视电台广告外，数量众多的人才中介服务机构、猎头公司以及专业的人才招聘网站等逐渐成为组织招聘的重要渠道。人才市场招聘或校园招聘等也是组织常用的招聘渠道。此外，有的公司还采用熟人推荐、求职者“走进来”自荐的招聘渠道。

不同的招聘渠道具有不同的特点。组织在对招聘渠道进行选择时，要根据不同招聘渠道的优缺点，结合本组织招聘职位的具体要求和招聘预算，做出合理的决定。

4.2.5 回收应聘资料

在选择合适的招聘渠道发布招聘信息后，招聘人员的下一步工作就是回收来自求职者的求职资料。在回收应聘资料的过程中，一般要剔除那些明显不符合要求的人员，从而减少选拔的工作量。初步筛选剔除的人员信息，组织应当存入招聘信息库，供以后使用。

4.2.6 评估招聘效果

招聘过程的最后一个步骤就是评估招聘效果。招聘效果评估的目的是发现招聘过程中

存在的问题，改善以后招聘的效果。

4.3 招聘的方式与方法

按应聘人员的来源，招聘可以分为内部招聘和外部招聘。对不同的招聘来源，又有多种招聘方式和方法。

4.3.1 内部招聘

内部招聘指从企业内部正在任职的员工中选择填补组织空缺职位的方法。内部招聘主要方法有工作公告法和档案记录法两种方法。

1. 工作公告法

这是最常用的一种内部招聘方法，即通过向员工通报现有的空缺职位，从而吸引相关人员前来申请这些空缺职位。工作公告中应包括空缺职位的各种信息，如工作内容、资格要求、上级职位、工作时间以及薪资等级等。

发布工作公告时应注意，公告应置于企业内部人员都可以看到的地方，以便有资格的人员有机会申请这些职位；公告应保留一定的时间，以免有些人因工作外出而看不到；应使所有申请人都收到有关的反馈信息。

2. 档案记录法

在企业的人力资源部，一般都有员工的个人资料档案，从中可以了解到员工在教育、培训、经验、技能以及绩效等方面的信息，通过这些信息，企业的高层和人力资源部门就可以确定符合空缺职位要求的人员。使用这种方法进行内部招聘时，要注意两个问题：①档案资料的信息必须真实可靠、全面详细，另外要及时更新，这样才能保证挑选人员的质量；②确定人选后，应当征求本人的意见，看其是否愿意进行调整。

4.3.2 外部招聘

外部招聘指从企业外部吸收申请人的方法。由于外部招聘的来源都在企业外部，因此招聘方法的选择就非常重要，否则潜在的求职者就无法获知企业的招聘信息。外部招聘的方法主要有以下几种。

1. 媒体广告招聘

目前，通行的广告媒体主要有报纸、杂志、广播电视等。在这些媒体上刊登、播放招募信息，受众面广，企业一般会收到较多的应聘资料，同时也可以宣传企业的形象。通过这一渠道应聘的人员分布广泛，但高级人才很少采用这种求职方式，所以招聘公司中基层和技术职位的员工时比较适用。同时该渠道的一个缺点在于对求职者信息的真实性较难辨别，人力资源部门在这方面需要花费大量的人力物力。当然，这些广告媒体除具备以上共性外，还分别具有不同的优缺点，企业应根据具体的情况来选择最适合自己的媒体。

借助广告进行招聘时，除需根据不同媒体各自的特点进行选择外，还需要对广告内容进行精心设计。一般来说，广告的设计要遵循 AIDA 原则。



(1)A(attention)，即广告要引起人们的注意。例如，设计醒目的字体、与众不同的色彩、显眼的位置等，在内容上要体现出组织最具有吸引力的特点：名称、待遇、工作条件、工作地点等。

(2)I(interest)，即广告要激起人们对空缺职位的兴趣。例如，“你将投身于一个富有挑战性的工作”。

(3)D(desire)，即广告要唤起人们应聘的愿望。这一点比激发兴趣更进一步，如通过针对应聘者的需求，列举企业能提供的条件：工资、福利、住房条件、培训计划等。

(4)A(action)，即广告要促使人们能够采取行动。例如，“今天就打电话吧”等。

阅读案例 4-1

××公司一则招聘信息

××公司全国热招，诚邀行业精英加盟！

如果您是在企业管理或企业信息方向有深厚造诣的专家；

如果您是对某一行业或者某一领域非常了解的行业/领域专家；

如果您是 ERP 领域的高级售前顾问、高级实施顾问、大项目经理；

如果您是 IT 行业的产品经理、架构师、高级需求分析师、高级研发工程师；

如果您在企业中从事财务/采购/供应链/物流等 ERP 相关职业；

我们都欢迎您加入到用友的世界级梦想中来！

只要您愿意到我公司发展，我们便为您提供高薪好职位！

· ××软件股份有限公司

公司类型：民营　　公司规模：1000～9999 人

职位类别：计算机软、硬件/互联网/IT

工作地点：北京　　发布日期：2011—09—01

工作经验：1 年以上　　最低学历：硕士

管理经验：否　　工作性质：全职

招聘人数：1 人

· 岗位职责

1. 为风险管理、管理会计系统提供金融工具模型。

2. 金融工程模型实证研究、计算案例、详细需求编制。

· 岗位要求

1. 精通金融工程模型的业务与计算逻辑。

2. 至少 1 年管理软件需求分析的工作经验，有很好的抽象思维能力。

3. 对银行风险管理、管理会计有一定理解以及有银行工作经验的人员优先考虑。

4. 正规大学硕士以上学历，金融工程或数学专业。

5. 良好的沟通能力和团队合作精神。

(资料来源：中华英才网.)

2. 人才招聘会

招聘会就是通过参加社会举办的供需见面会达到招聘人员目的的招聘方式。招聘会上可以进行面对面的交流，但是双方只能进行初步的选择，企业将大量的信息带回并进行进一步的筛选。人才市场组织的招聘会往往会受到招聘会本身宣传力度的局限，求职者的数

量和质量难以保证。人才招聘会是比较传统的，也是被广泛使用的招聘方式。招聘会一般可以分为两大类：①专场招聘会，即只有一家企业专门组织、举行的招聘会；②大型综合性人才招聘会，即由某些中介机构组织的，由多家单位参加的招聘会。专场招聘会有的是面向特定群体举行的，如面向学生的校园招聘会、面向技术人员举行的招聘会等；有的不是面向特定群体，而是企业需要招聘大量人才时专门开办的。

3. 职业中介机构招聘

随着经济的发展，社会的进步，人才流动现象越来越普遍，越来越活跃。为了适应这种需求，许多城市出现了人才交流中心或职业介绍所等。这些机构扮演着双重角色，既为企业、单位选拔人才，同时也为求职者选择工作单位。通过专业机构推荐的人员一般都经过筛选，因此招聘成功率比较高。一些规范化的交流中心还能提供后续服务，使招聘企业放心。针对性强、费用低廉都是该渠道的优点所在。但是这种方法也存在着问题，由于中介机构对企业的情况并不完全熟悉，招聘的人员可能会不符合企业的要求。中介机构的筛选可能质量不高，出于自身风险考虑可能筛选掉一些优秀人才，而留下平庸之辈。

4. 网上招聘

随着互联网的普及，网上招聘已经逐渐被组织和求职人员所认可。有的组织已经把网络招聘作为人员招聘的主要渠道。目前主要有两种类型：①在本组织的网页上发布招聘信息；②由专业网络招聘服务机构提供招聘服务。网上招聘在实际应用中表现出了 3 大特点：①成本较低廉，据专业人士介绍，一次招聘会的费用可以做两个月的网上招聘；②网络本身是一层屏障，通过网络的求职者一般在计算机使用、网络，甚至英语上都具备一定的水平；③网上的招聘广告不受时空限制，受众时效强，招聘信息还可以发布到海外。同时值得一提的是这种渠道对于招聘 IT 行业人才有着很好的效果，这也与 IT 人员经常使用网络的特点密切相关。

5. 校园招聘

校园招聘指企业招聘人员直接走进校园，从在校的即将毕业的学生中选拔人才。每年都有成千上万的学生从大专院校毕业，最初一般是外企比较注重在校园开办招聘会招聘优秀毕业生，但随着形势的发展和企业管理理念的提高，国内企业也越来越重视校园招聘这一重要渠道。从个体差异假说来看，校园招聘上的求职者普遍是年轻人，学历较高，工作经验少，可塑性强。这类员工进入工作岗位后能较快地熟悉业务、进入状态，所以这个招聘渠道一般适用于招聘专业职位或专项技术岗位人员。如果招聘企业重在员工知识结构的更新和人力资源的长期开发，则校园招聘是首选。当然，校园的求职者由于缺乏工作经验，公司在将来的岗位培训上成本较高，且不少学生由于刚步入社会对自己定位还不清楚，工作的流动性也可能较大。

擅长校园招聘的企业往往能够及时、准确地掌握校园信息，关注目标学校的动态。他们不是到了学生毕业的时候才去学校招人，而是始终与学校保持密切的联系，与校方有关人员和师生保持良好的关系。

6. 猎头公司招聘

通过猎头公司招聘人才是现代招聘的方式之一。随着中国人才市场的进一步开放，猎



头公司在人才招聘中发挥的作用越来越明显。猎头公司是通过专业人士为企业提供招聘服务的机构，其服务对象是招聘高级管理人才和高级专业人才。猎头公司的主要优点在于搜寻人才快速且人才质量高。因为其一般都有专业的、广泛的资源可以利用，手中有大量的人才储备，所以搜寻人才的速度非常快，质量比较高。通过猎头公司寻找人才的缺点是费用比较高，一般猎头公司收取的费用是推荐成功职位年薪的30%。

7. 推荐招聘

推荐招聘指通过企业的员工、客户或者合作伙伴的推荐候选人进行招聘，这也是外部招聘的一种重要方法，也是比较有效的一种渠道，主要表现在新员工进入公司后离职率低，工作满意度较高，工作绩效较好。这类求职者多数是公司内部员工熟知的亲人或朋友，所以他(她)们对公司内部信息和岗位要求也有着比较清楚准确的认识。而在另一方面，公司内部员工对被推荐者较为熟悉，会根据岗位的要求考虑他(她)们是否具备相应的条件。候选人进入公司后也可以更快地融入公司内部关系网络，得到更多的帮助和指导，因而在短时间内工作可能会有较好的表现。但采用该渠道时也应注意一些负面影响。一些公司内部员工也许纯粹为朋友亲人争取一个职位机会而没有考虑被推荐人是否合格，推荐招聘过多也可能在组织内形成小团体。

8. 申请人自荐

在国外，这种申请人自荐的方式也称为“走进来”的方式。这一方法在我国还较少被采用。但随着市场的发展，这种渠道也会逐渐成为公司的招聘方式之一。由于“走进来”的求职者一般对公司有较深的了解及对应聘职位有较好的系统准备，这类人员在入职后的工作中也会有较好的表现。对于毛遂自荐者，组织切忌将人拒之门外，一定要以礼相待，妥善处理。因为这不仅是对求职者的尊重，还关系到组织在社会中的声誉和形象。组织的人力资源部门要指派专人同每位求职者进行简单的面谈，了解求职者的基本情况和求职目标，把他们的资料收入到组织的人力资源储备库中。一旦将来有适合他们的工作，组织再通知他们参加筛选程序。

4.3.3 内部招聘和外部招聘的比较

1. 内部招聘的优缺点

当有的组织产生职位空缺时，人力资源部门会通过内部招聘的形式优先从内部选拔人员。内部招聘具有明显的优点，但同时也有着较大的局限性。

1)内部招聘的优点

(1)通过内部招聘的人员，比较熟悉组织的情况，能够更快地适应工作，减少培训费用。

(2)组织对内部招聘所选拔的人员的了解和考察更充分，能够减少错误的招聘决策，规避用人方面的风险。

(3)内部招聘的形式能够对组织成员形成有效的激励，鼓舞员工的工作热情，减少人才外流。

(4)内部招聘引导组织内人力资源的合理流动，促进人力资源配置的合理化，从整体上提高人力资源的效益和产出。

2)内部招聘的局限性

(1)过多的内部招聘会导致组织减少获取外部优秀人才的机会，尤其是那些具备组织需要的新技术、新观念的人才。

(2)过多的内部招聘可能形成封闭的组织文化，降低组织对外部环境变化的敏感性和适应能力。

(3)内部招聘可能导致员工之间的过度竞争，影响员工之间以及部门之间的关系。

(4)内部招聘可能形成“近亲繁殖”、“小团体”等现象，影响组织氛围。

2. 外部招聘的优缺点

1)外部招聘的优点

(1)可能招聘到更优秀的人才。外部招聘面向的受众范围更广，招聘方式也很灵活，可以为企业招到优秀的人才。

(2)能够为组织带来新的知识、技能和观念，在较短时间内弥补组织在这些方面的不足。

(3)有利于形成开放的组织文化，提高组织对环境变化的适应力。

2)外部招聘的局限性

(1)对外部人员的了解和考察不够充分，可能导致错误的录用或其他的风险。

(2)由于不熟悉组织情况，外部人员需要用较长的时间适应组织和工作岗位。

(3)过多地录用外部人员，可能减少内部员工晋升和发展的机会，从而导致员工积极性下降。

(4)过多的外部人员可能稀释或改变组织文化。

内部招聘和外部招聘各有利弊。在实际招聘活动中，组织往往综合运用这两种方式，以达到最佳的招聘效果。例如，许多组织在实践中遵循这样的原则：当出现职位空缺时，先通过内部招聘在组织内部寻找合适人员。如果内部招聘没有找到合适的人选，再进行外部招聘。还有的组织对通过两种来源选择人员的比例进行确定，如必须保证20%的职位空缺由外部人员填补。具体而言，在选择通过内部招聘还是外部招聘补充人员时，组织应参考以下因素做决定：①空缺岗位的工作内容、工作性质；②组织人力资源的现状和劳动力市场的供求状况。

3. 内部招聘的注意事项

内部招聘对于激励员工队伍有着明显的作用，但一旦操作不慎，就会出现“近亲繁殖”、过度竞争等严重不良后果。因此，在实施内部招聘时，必须注意以下方面。

(1)必须以明确的岗位标准、任职资格为基础。

(2)必须事先建立清晰的内部招聘的规则、流程并提前公示。

(3)必须事先对组织现有人员进行盘点、分析，确保组织内符合应聘条件的人员具备一定数量，以避免无人应聘。

(4)确保招聘信息传达到所有人员。

(5)关注部门负责人对本部门应聘人员的态度。

(6)对通过内部招聘录用的人员，必须有完善的试用、辅导的安排和规划。

(7)关注应聘失败人员，避免造成人员流失或引发消极的工作状态。



4. 外部招聘的注意事项

外部招聘，虽然对组织员工队伍的建设和提高具有积极的作用，但外部招聘的局限性也是显而易见的。因此，在实施外部招聘时，也必须注意以下方面。

(1)外部招聘人员的资格、条件应该根据所聘岗位的工作内容进行制定，既不能过高，也不能过低。

(2)对外部人员的筛选，不要仅仅着眼于显性特征、硬件条件（如学历、证书等)，更要对应聘者个人的性格特征、胜任力倾向、第一反应（品德、性格、兴趣爱好）等隐性特征、潜在技能等进行有效甄别和评估。不要被应聘者的高学历、众多证书的光环所迷惑，而对真正影响个人绩效的深层次的隐性特征和技能视而不见。

(3)外部招聘的工作人员一定要训练有素，耐心、细心。因为外部招聘本身也是组织对外展示组织文化、组织形象的窗口。

(4)对于关键职位或较高能级的职位，应该优先考虑内部员工胜任的可能，避免过多挤压内部员工晋升和发展的机会，打击员工的积极性。

(5)一次不能过多的招聘外部人员，以避免稀释或改变组织文化。

4.4 选拔录用

4.4.1 选拔录用的含义

选拔录用又称人员甄选，指通过运用一定的技术和方法对已经招募到的求职者进行鉴别和考察，区分其人格特点与知识技能水平、预测其未来工作绩效，从而最终挑选出企业所需要的、恰当的职位空缺填补者。

准确地理解选拔录用的含义，要把握以下几个要点。

(1)在进行人员甄选时，应考查两个方面的内容：①评价求职者的知识、能力和个性；②预测求职者未来在企业中的绩效。很多组织在选拔录用时将注意力过多地集中在前者，往往忽视了后者，其实后者对企业来说才是更有意义的。

(2)选拔录用的标准是空缺职位的任职资格和条件。在进行录用决策时，往往会在同一职位的候选人中选择最优的对象，但这种做法并不可取。如果候选人都不符合任职资格和条件，即使最优的候选人也不应该被录用。相反，如果有比较多的候选人都符合任职资格和条件，那么最优的候选人也可能不是最合适的人选。如果一个人的能力素质远远超出了岗位的要求，他(她)对该岗位上的满意度会处于比较低的水平，这会影响到他(她)的稳定性。组织应该避免这样的录用决策。所以，组织应该把候选人与职位要求的符合度作为录用决策的标准。

(3)选拔录用是由人力资源部门和直线部门共同完成的，最终的录用决策应当由直线部门作出。

一个高质量的录用决策，应同时满足下面两个要求，既没有录用不符合要求的人员，又没有遗漏符合要求的人员。

4.4.2 选拔录用的程序

为了保证选拔录用的效果，选拔录用工作一般来说要按照图 4.2 所示的程序进行。

1. 工作申请表和简历筛选

大多数组织对求职者的了解开始于简历或工作申请表。简历提供了求职者一些基本信息，如教育背景、工作经验、个人特长等。但是，仅仅根据简历对求职者进行筛选是不够的，因为求职者往往在简历中突出自身的优点，避免提及自身的不足，甚至编造虚假的信息。另外，不同求职者的简历所提供的信息的全面程度也是不同的。为了更全面地了解求职者的信息并在此基础上对求职者进行比较，很多组织都设计格式化的工作申请表，要求求职者填写。求职者可以在招聘会上或公司的招聘网页上获得这些表格。

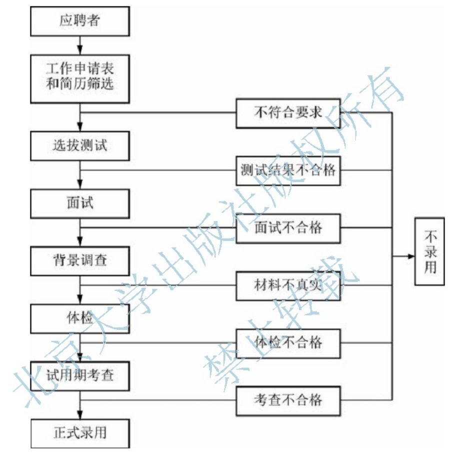


图 4.2 选拔录用程序

1)工作申请表的设计

工作申请表应该依据工作说明书来设计，目前，我国企业和其他类型的用人单位的工作申请表中，一般要包括以下几个方面的信息。

(1)个人情况。姓名、性别、年龄、婚姻状况、政治面貌、联系地址及电话、身份证号码等。

(2)教育背景。毕业院校和专业，最后取得的学历、学位，受教育年限，在校期间的学习成绩，接受培训教育的经历及相关证书、外语水平及证书等。

(3)工作技能。通用的技能以及与应聘岗位相关的特殊技能，个人特长等。

(4)工作经验。主要工作经历，包括以前的雇主名称、工作、职责、主要业绩等。

(5)个性品质。个人的特点及个人的兴趣爱好等。

(6)身体素质。身高、体重、健康状况等。



(7)其他情况。家庭成员构成及住址，发明与获奖情况，社会任职，欲离职的原因，应聘新职位的动机，工作意向，对薪酬及福利待遇的要求，培训期望等。

一般认为，工作申请表中的内容越丰富，越有利于组织进行筛选。但是，过多的内容也可能降低筛选的效率。需要特别指出的是，工作申请表中不应含有歧视性项目和可能涉及个人隐私等敏感性内容。

2)工作申请表或简历筛选

通过工作申请表或简历筛选，能够迅速地从求职者中排除明显不合格者以挑选出符合任职基本条件、有可能被录用的求职者。筛选的依据是岗位的任职资格和条件。在筛选过程中应注意以下几个方面。

(1)做好人数控制。根据招聘人数的金字塔模型，组织应该事先确定工作申请表筛选的通过人数。按照岗位任职资格进行筛选后，如果合格的求职者人数过多，应再次进行筛选，以保证招聘计划的实施。如果合格的求职者人数少于招聘计划所确定的人数，则应遵循宁缺毋滥的原则，只允许通过筛选的申请人进入下一阶段的测试。

(2)留有选择空间。真正确定为“面试人选”的求职者应是具有多学科、多专业知识及综合素质较为突出的人，也可以是特别适合从事空缺职位的专业人才或只有一技之长的特殊人才。如果有的求职者具有某些方面的特殊才能或经验，即使在其他方面不符合条件，也可酌情考虑让其参加下一阶段的测试。

(3)要做好拒绝的工作。拒绝时，要讲求拒绝艺术。通常是在尽可能短的时间内，以正式信函的形式通知本人。信中要有感谢、鼓励之类的措辞。

2. 选拔测试

在对工作申请书或简历进行最初的筛选之后，已通过第一轮筛选的人员要接受选拔测试，这是人员甄选的第二个环节。选拔测试指运用各种科学或经验的方法对求职者进行评价，从而挑选出那些符合职位要求的人员的过程。选拔测试是人员甄选的重要环节。在传统的人员招聘选拔中，主要依靠学历和档案简历对求职者进行了解，但是学历仅能说明一个人具有某一方面学习的能力，或者说具有从事某一专业的可能性。具体岗位对人才都有特定的要求，如分析判断能力、沟通能力、组织能力等，都是学历无法反映的。而通过运用各种科学的方法能够更全面、更深入地了解求职者，从而做出更准确的录用选择。

3. 面试

面试是现代人力资源管理中一种重要的测评技术，是发现人才、获取人才最常用且最重要的手段之一。面试中，主考官通过与求职者面对面地观察、交谈等双向沟通方式，了解求职者的素质特征、能力状况以及求职动机等基本情况。这种方法与其他方法相比，更为直观、灵活、深入，不仅可以高效评价求职者的学识水平和修养，还能评价出求职者的能力、才智及个性心理特征等。

4. 背景调查

背景调查指通过从外部求职者提供的证明人或以前的工作单位处搜集资料，核实求职者的个人资料的行为，是一种能直接证明求职者情况的有效方法。通过背景调查，可以证实求职者的教育和工作经历、个人品质、交往能力、工作能力等信息。

在国外，核查的内容多种多样，多数企业会通过电话向求职者以前的雇主调查求职者

当前的职位、工资以及一贯表现。有些企业则会通过向其以前的主管和同事询问，了解求职者离职原因、求职动机、技能以及合作能力等问题。另外，也有不少企业利用商业调查公司更详细地了解有关求职者信誉等级、家庭情况、资产负债等情况。

组织应该首先根据单位的规模、实力决定背景调查的强度。另外，不同的职位对背景调查的要求是不同的。背景调查的强度取决于招聘岗位本身的职责水平，责任较大的岗位要求进行准确、详细的调查，对于管理人员、重要的职能及关键岗位的聘用尤为重要。

背景调查的方法包括向证明人了解情况，到求职者原工作或学习单位核实。在调查中，求职者的原单位可能会有不同的反应。有的单位可能会拒绝提供任何情况；有的则会仅提供基本信息，如工作起止时间，所从事的工作等，而对诸如人品、表现等问题则避而不答；还有的因不想让员工失去新的工作机会或出于个人感情或怕得罪人而对前员工大肆吹捧。这就要求调查者通过感情交流，与证明人建立融洽的关系，打消他们的戒备和疑虑。

在我国，目前能够比较便捷地对学历背景进行调查。我国已经对近年来颁发的高等教育毕业文凭进行了电子注册，对抑制学历造假行为起到了一定的作用。用人单位可以通过网络，便捷地检验出学历的真伪。对没有进行电子注册的文凭，可以通过与高校有关部门联系来证实。

组织在进行背景调查之前，必须征得求职者的同意，并尊重其个人隐私。在调查过程中，只调查与工作相关的情况，特别是求职者离开原来工作单位的原因，并以书面形式记录下来作为录用依据。在调查之后，要充分评估背景资料的可信程度。

一般来说，背景资料只有在资料提供者实事求是地指出求职者在过去工作中的长处和不足时，才能在企业对求职者的筛选中起作用。但由于多数推荐材料对求职者所提供的评价都是非常积极的，因而这种检测方法的信度和效度都很低，很难利用它们对求职者进行区分。

5. 体检

对新录用的员工进行体检，是大部分组织的惯例。对于一般组织而言，通过体检来了解求职者的健康状况，主要是为了避免录用有传染病或危险病症的人员。有的组织和岗位，由于工作的特殊要求，还需要对求职者进行更严格的身体检查，如餐饮业、一些危险操作的岗位等。需要指出的是，组织需要处理好体检标准和公平就业的问题。在我国，由于目前还没有明确的体检标准，很多企业在招聘录用过程中行为非常随意，如因为求职者的身体轻微残疾而不予录用，或因为求职者为肝炎病毒携带者而不予录用。这些行为其实都是对公民就业权的侵害，明显违背了我国《劳动法》的要求。

6. 试用期考查

体检合格的求职者将获得成为组织正式成员的机会，但成为正式成员之前，还需要经过一段试用期的考查。在试用期内，组织和新员工之间已经建立起了劳动关系，但双方拥有以法定的方式和理由解除劳动关系的权利。试用期对于组织和新员工来说都是一个非常重要的过程，双方会彼此进行深入了解，甚至彼此进行考验。只有双方在互相认同的情况下，才会顺利进入正式签约阶段。从组织的角度来说，试用期是对前面各阶段测试结论的一种检验，通过员工实际的工作表现进一步了解其能力、技能、工作风格以及与组织文化的适应度等。

在通过试用期对新员工进行进一步考查时，组织往往会陷入两个误区。第一个误区是



过于强调对新员工的考查而忽视应该给予的培训和支持。在新的环境中，即使新员工拥有合格的能力或技能，但由于不熟悉环境，也可能出现绩效不佳的情况。所以，组织应该给予新员工必需的培训和支持。否则，就会得出对新员工的错误判断。第二个误区是组织在试用期内随意地解除员工的劳动合同。按照《劳动法》的要求，组织解除试用期内员工的劳动合同，必须满足该员工被证明不符合录用条件的情况。为避免法律风险，组织应该在试用期内给新人员分派明确的工作任务，确定明确的工作标准，事先明确地告知新员工，并对其实际工作成果做出客观记录。只有这样，组织才能依法解除试用期员工的劳动合同，真正起到在试用期考查新员工的目的。

7. 正式录用

在试用期考核合格后，新员工将正式获得组织成员的身份，称为被正式录用。

阅读案例 4-2

位于北京的某外资 SP(service provider，服务提供商)公司因发展需要，在 2005 年 10 月底从外部招聘新员工。期间先后招聘了两位行政助理(女性)，结果都失败了。具体情况如下。

第一位 A，入职的第二天就没来上班，没有来电话，上午公司打电话联系不到本人。经 A 的弟弟解释，她不打算来公司上班了，具体原因没有说明。下午，她本人终于接电话，说明辞职原因。3 天后又来公司，中间反复两次，最终决定不上班了。她的工作职责是负责前台接待。入职当天晚上公司举行了聚餐，她和同事谈得也挺愉快。她自述的辞职原因：工作内容和自己预期的不一样，琐碎繁杂，觉得自己无法胜任前台工作。HR 对她的印象：内向，有想法，不甘于做琐碎、接待人的工作，对批评(即使是善意的)非常敏感。

第二位 B，工作 10 天后辞职。B 的工作职责是负责前台接待、出纳、办公用品采购、公司证照办理与变更手续等。自述辞职原因：奶奶病故了，需要辞职在家照顾爷爷(但是当天身穿大红毛衣，化彩妆)。透露家里很有钱，家里没有人给人打工。HR 的印象：形象极好、思路清晰、沟通能力强，行政工作经验丰富。总经理印象：商务礼仪不好，经常是小孩姿态、撒娇的样子，需要进行商务礼仪的培训。

招聘流程

1. 公司在网上发布招聘信息。

2. 总经理亲自筛选简历。筛选标准：本科应届毕业生或者年轻的，最好有照片，看起来漂亮的，学校最好是名校。

3. 面试：如果总经理有时间就总经理直接面试。如果总经理没时间，HR 进行初步面试，总经理最终面试。新员工的工作岗位，职责，薪资，入职时间都由总经理定。

4. 面试合格后录用，没有入职前培训，直接进入工作。

公司背景

此公司是一家国外 SP 公司在中国投资的独资子公司，主营业务是电信运营商提供技术支持、提供手机移动增值服务、手机广告。该公司所处行业为高科技行业，薪水待遇高于其他传统行业。公司的位置位于北京繁华商业区的著名写字楼，对白领女性具有很强的吸引力。总经理为外国人，在中国留过学，自认为对中国很了解。

员工背景

A，23 岁，北京人。专科就读于北京工商大学，后专接本就读于中国人民大学。2004 年 1～12 月，就职少儿剑桥英语的教师工作一年。

B，21 岁，北京人。学历大专，就读于中央广播电视大学电子商务专业。上学期间在两个单位工作过：一个为拍卖公司，另一个为电信设备公司。职务分别为商务助理和行政助理。2004 年曾参加瑞丽封

面女孩华北赛区复赛，形象气质均佳。

招聘行政助理连续两次失败，作为公司的总经理和HR觉得这不是偶然现象，在招聘行政助理方面肯定有重大问题。问题出在什么地方？

（资料来源：http://www.abler.cn/Article/html/33259.html.）

4.5 选拔测试

选拔测试指运用各种科学或经验的方法对求职者进行评价，从而挑选出符合职位要求的人员的过程。

4.5.1 知识测试

知识测试主要指通过纸笔测试的形式了解被测试者的知识广度、知识深度和知识结构的一种方法。这种测试主要用来衡量求职者是否具备完成职位职责所要求的知识。虽然具备职位所要求的知识并不是实际工作绩效良好的充分条件，但却往往是一个必要条件，因此选拔录用中要对求职者的相关知识进行测试。不同的职位，知识测试的内容也不一样，一般偏重于与专业有关的知识。

4.5.2 智力测试

智力测试主要是通过词汇、相似、相反、算术等类型的问题进行测试，用于检测应试者在思维能力、想象力、记忆力、推理能力、分析力、空间关系以及数字识别和语言表达等方面的能力。在企业招聘中最常用的智力测试方法有以下4种。

1. 韦克斯勒成人智力测试

这种方法适用于16～64岁的成人，分为言语性测试和动作性测试两大类，共257个问题。前者包括常识、理解、算术、类同、记忆广度和词汇解释6个分测试；后者包括符号替代、图形补充、连环图系、物形配置4个分测试。这种测试主要用于高级人员的招聘和挑选。

2. 韦斯曼人员分类测试

这是一种集体测试，大约需要30分钟。测试总分包括语言部分分数、数学部分分数，测试提供推销员、生产监工和行政培训生的常规模式。因此，适用于对这些职位的人员进行招聘筛选。

3. 澳帝斯独立管理心理测试

这种测试是挑选雇员时最常用的一种测试法。这种测试能够很多人同时进行，所花费的时间短，适用于筛选不需要很高智力的、低级别工作的求职者，如职员、流水线操作工、计算机制表操作员、低级别工头和监工等。对筛选级别较高的工作的求职者不太适用。

4. 旺德力克人员测试

这种测试是澳帝斯独立管理心理测试的简缩形式，在工业企业挑选雇员时，使用特别普遍，因为这种测试只要12分钟，是一种最经济的筛选手段。尽管测试简单，但是对测试求职者能否胜任某些低级别工作，特别是文书类工作，还是很有用的。



4.5.3　能力测试

能力指个人顺利完成某种活动所必备的心理特征。能力测试包括一般能力测试和特殊能力测试两种。

一般能力指在不同种类的活动中表现出来的共同能力，如观察能力、注意能力、记忆能力、操作能力、思维能力等，这些能力是我们日常心理活动必不可少的，是完成任何工作都需要的能力。特殊能力指某些特殊专业活动中表现出来的能力。能力测评有两个功能：①判断个人具有什么样的能力，即诊断技能；②测定在所从事的活动中成功和实用的可能性，即预测技能。

1. 一般能力测试(GAT)

这是由美国劳工部在1934年发起、花费了10多年的时间研究制订的，是对许多职业群同时检查各自的不适合者的一种成套测试。这种测试曾风行世界各国。这套测试由15种测试构成，其中11种是纸笔测试，其余4种是器具测试，可以测定9种能力倾向，包括智能、言语能力、数理能力、书写的知觉、空间判断能力、形状知觉、运动协调、手指灵活度和手部敏感性，这9种能力倾向对完成各种职业的工作是必要的。测试结果向招聘者显示求职者有关职业能力倾向的客观信息，有助于招聘者了解求职者的个人特质。

2. 特殊能力测试

特殊能力指那些独特于某项职业或职业群的能力。特殊能力测试的目的包括：测量已有工作经验的人员在某些工作领域中的熟练程度或水平，从而选拔只需接受很少或不经特殊培训就可以从事某项工作的人才。特殊能力测试方法包括：①明尼苏达办事员能力测试，这是比较著名的文书能力测试方法，主要是一种速度测试，目的是确定在规定的时间内工作的正确性；②麦夸里机械能力测量，这是为某些工种特殊编制的测评方法；③斯乃化视觉测试；④西霜音乐能力测试；⑤梅尔美术测试方法等。特殊能力测试不一定每次都能用得上，只适用于有特殊工作要求的职位。

4.5.4　人格和兴趣测试

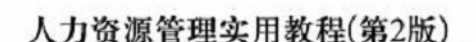
人格测试多用来衡量求职者情绪的稳定性等方面的基本状况，人格测试的方法主要有问卷调查法和影射法。做人格测试的同时，专家一般还要求对求职者做兴趣测试，将人格测试和兴趣测试两者的结果相结合，来判断求职者适合做什么工作。

1. 问卷调查法

问卷调查法主要采用自陈式问卷调查量表方式进行，常规的调查表包含了与行为、态度、感觉、信仰有关的陈述性问题，要求被测者根据自己的情况回答。比较常见的问卷调查方法有吉尔福德气质测试和明尼苏达多重人格测试。

吉尔福德气质测试测量情绪稳定与情绪反复、友好与批评、克制、支配、社交性、稳定性、客观性、个人关系等10种个性特征。为了防止故意作假或粗枝大叶，这种测试对挑选项目的回答划分三级虚假量表。

明尼苏达多重人格测试侧重于测试多方面的人格特点。该问卷中有550道题目，分别印在卡片上，应试者要将卡片按“是”“不是”“不一定”分组。由于该问卷太长，在一般

的企业招聘中不是很常用。但是，这个测试有一个优点，即使用四级效度量表来判断被测者是否弄虚作假、粗枝大叶或者理解错题目。

2. 影射法

影射法指考官向求职者提出一些未经认真组织的问题，这些问题多带有刺激性，要求求职者在完全不受限制的情况下自由表现其反应，使其在不知不觉中表露人格特征。常用的技术方法有以下两种。

1)罗夏墨迹测试

这是由赫尔曼·罗夏（Herman Rorschach）提出的一种个别测试，测试中给应试者分别看涂有标准化“墨迹”的10张卡片，其中5张是彩色的，5张是黑白的。主试者按照一定的顺序出示卡片，每次一张，请应试者说出图片的内容。应试者对每张卡片的反应，包括情绪、时间、间隙等都应予以记录评分，最后得出应试者的人格特征。

2)主题理解测试

该测试是由心理学家H. A. 墨里（H. A. Marray）提出的，包括30张内容暧昧的黑白图片，图片内容以人物为主，附带一些景物，主试者从中抽出20张，按顺序给应试者看，要求以图片内容为主题，凭个人想象编故事，故事内容必须包括图片中的情景、发生原因以及可能的结果和本人的思考和感想等。应试者所编故事会不知不觉地透漏出个人的潜意识资料，如动机、内心冲突、愿望、情绪等，通过对这些故事的分析，可大致了解应试者的人格特征。

3. 诚实性测试

国内外心理学研究证明，通过一系列的刺激物引起求职者的生理和心理反应，能够科学地测试出求职者的诚实水平，这种方法被称做测谎。测谎的原理是通过衡量应试者的心跳速度、呼吸强度、体温和出汗等方面的微小生理变化，来判断他是否在说谎，准确率可达到70％～90％。但由于诚实性测试被认为涉及了人们的隐私，在许多国家被明文禁止。

4. 职业兴趣测试

兴趣是重要的心理特征之一，是个体力求认识某种事物或从事某种活动的心理倾向，表现为个体对某种事物、某项活动的选择性态度或积极的情绪反应。职业兴趣反映了职业特点和个体特点之间的匹配关系，是人们选择职业的重要依据和指南。职业兴趣测验正是用于了解这两方面特点之间的匹配关系，从而为实现“恰当的人从事恰当的工作”提供可靠的科学依据。组织通过对求职者职业兴趣的了解，能够更深入地将其与空缺职位的匹配程度进行分析，做出更准确的录用决策。

美国心理学家约翰·霍兰德（John Holland）职业偏好量表是各种职业兴趣量表的典型代表。根据霍兰德的理论，人们的职业兴趣可以分为实际型、调研型、艺术型、社会型、企业型、常规型6种基本类型。


专栏4-2

一组有趣的职业兴趣测试

通过以下10组测试题，你能够发现自己的职业兴趣在哪里，然后赶紧制订自己的职业生涯规划吧。



· 第 1 组

1. 你喜欢自己动手修理收音机、自行车、缝纫机、钟表、电线开关一类器具吗？　是□　否□
2. 你对自己家里使用的电扇、电熨斗、缝纫机等器具的质量和性能了解吗？　是□　否□
3. 你喜欢动手做小型的模型(滑翔机、汽车、轮船、建筑模型等)吗？　是□　否□
4. 你喜欢与数字、图表打交道(记账、制表、制图等)一类的工作吗？　是□　否□
5. 你喜欢制作工艺品、装饰品和衣服吗？　是□　否□

· 第 2 组

1. 你喜欢给别人买东西当顾问吗？　是□　否□
2. 你热衷于参加集体活动吗？　是□　否□
3. 你喜欢接触不同类型的人吗？　是□　否□
4. 你喜欢拜访别人、爱与人讨论各种问题吗？　是□　否□
5. 你喜欢在会议上积极发言吗？　是□　否□

· 第 3 组

1. 你喜欢没有干扰地、有规则地从事日常工作吗？　是□　否□
2. 你喜欢对任何事情都预先做周密的安排吗？　是□　否□
3. 你善于查阅字典、词典和资料索引吗？　是□　否□
4. 你喜欢按固定的程序有条不紊地工作吗？　是□　否□
5. 你喜欢把事物分类和归档的工作吗？　是□　否□

· 第 4 组

1. 你喜欢倾听别人的难处并乐于帮助别人解决困难吗？　是□　否□
2. 你愿意为残疾人服务吗？　是□　否□
3. 在日常生活中，你愿给人们提供帮助吗？　是□　否□
4. 你喜欢向别人传授知识和经验吗？　是□　否□
5. 你喜欢照顾病人的工作吗？　是□　否□

· 第 5 组

1. 你喜欢主持班级集体活动吗？　是□　否□
2. 你喜欢接近领导和老师吗？　是□　否□
3. 你喜欢在人多时当众发表自己的观点和意见吗？　是□　否□
4. 假如老师不在，你能主动维持班里学习和生活的正常秩序吗？　是□　否□
5. 你具有强烈的责任感和工作魄力吗？　是□　否□

· 第 6 组

1. 你非常爱读文学著作中对人内心世界的细致描写吗？　是□　否□
2. 你喜欢听人们谈论他们的活动和想法吗？　是□　否□
3. 你喜欢观察和研究人的心理和行为吗？　是□　否□
4. 你喜欢阅读有关领导人物、政治家、科学家等的名人传记吗？　是□　否□
5. 你很想了解世界各国的政治和经济制度吗？　是□　否□

· 第 7 组

1. 你喜欢参观技术展览会或收听(收看)技术新消息的节目吗？　是□　否□
2. 你喜欢阅读科技杂志，如《我们爱科学》、《科学 24 小时》、《科学动态》吗？　是□　否□
3. 你想了解生气勃勃的大自然的奥秘吗？　是□　否□
4. 你想了解使用科学精密仪器和电子仪器的工作吗？　是□　否□
5. 你喜欢复杂的绘图和设计工作吗？　是□　否□

· 第 8 组

1. 你想设计一种新的发型或服装吗？ 是□ 否□
2. 你喜欢创作画吗？ 是□ 否□
3. 你尝试着写小说或编剧吗？ 是□ 否□
4. 你很想参加学校宣传队或演出小组吗？ 是□ 否□
5. 你爱用新方法、新途径来解决问题吗？ 是□ 否□

· 第 9 组

1. 你喜欢操作机器吗？ 是□ 否□
2. 你很羡慕机械类工程师的工作吗？ 是□ 否□
3. 你想了解机器的构造和工作性能吗？ 是□ 否□
4. 你喜欢交通驾驶类的工作吗？ 是□ 否□
5. 你喜欢参观和研究新的机器设备吗？ 是□ 否□

· 第 10 组

1. 你喜欢从事具体的工作吗？ 是□ 否□
2. 你喜欢从事很快就看到产品的工作吗？ 是□ 否□
3. 你喜欢从事让别人看到效果的工作吗？ 是□ 否□
4. 你喜欢从事时间短、但可以做得很好的工作吗？ 是□ 否□
5. 你喜欢做有形的事情(编织、烧饭等)而不喜欢抽象的活动吗？ 是□ 否□

统计出每组回答“是”的总次数，总次数最高的组为你相应的职业爱好类型。

爱好类型 1——愿与事物打交道。这类人喜欢同事物打交道(如工具、器具或数字)，而不喜欢从事与人和动物打交道的职业。适合的职业：制图员、修理工、裁缝、木匠、建筑工、出纳员、记账员、会计等。

爱好类型 2——愿与人接触。这类人喜欢从事与他人接触的工作，他们喜欢销售、采访、传递信息一类的活动。适合的职业：记者、营业员、服务员、推销员等。

爱好类型 3——愿从事有规律的工作。这类人喜欢常规的、有规律的活动，在预先安排的条件下做细致的工作。适合的职业：邮件分拣员、图书馆管理员、办公室职员、档案管理员、打字员、统计员等。

爱好类型 4——愿从事社会福利和助人的工作。这类人乐意帮助别人，试图改善他人的状况，喜欢独自与人接触。适合的职业：医生、律师、护士、咨询人员等。

爱好类型 5——愿做领导和组织工作。这类人喜欢治理工作，喜爱掌控事情，他们在企事业单位中起着重要的作用。适合的职业：辅导员、行政人员、治理人员等。

爱好类型 6——愿从事研究人的行为的工作。这类人喜欢谈论涉及到人的主题，他们爱研究人的行为举止和心理动态。适合的专业：心理学、政治学、人类学等。

爱好类型 7——愿从事科学技术工作。这类人喜欢分析的、推理的、测试的活动，长于理论分析，喜欢独立解决问题，也喜欢通过实验获得新发现。适合的专业：生物、化学、工程学、物理学等。

爱好类型 8——愿从事抽象性和创造性的工作。这类人喜爱需要想象力和创造力的工作，爱创造新的式样和概念。适合的职业：演员、创作人员、设计人员、画家等。

爱好类型 9——愿从事操纵机器的技术工作。这些人喜欢运用一定的技术，操纵各种机械，制造产品或完成其他任务。适合的职业：机床工、驾驶员、飞行员等。

爱好类型 10——愿从事具体的工作。这类人喜欢制作看得见、摸得着的产品，希望很快看到自己的劳动成果，他们从完成的产品中得到自我满足。适合的职业：厨师、园林工、理发师、美容师、室内装饰工、农民、工人等。

(资料来源：http://www.univs.cn/newweb/channels/service/2009—08—27/1251334451d927966.html.)



4.5.5　工作样本测试

工作样本测试要求求职者完成职位中的一项或若干项任务，依据任务的完成情况作出评价，这种方法强调直接衡量工作的绩效，因此具有较高的预测效度。

专家或人力资源专业人员按以下步骤开发和实施工作样本测试。

(1)进行工作分析，以识别该职位的重要任务。

(2)选择一个有代表性的任务样本，将其附含在测验中。

(3)设计一个记分程序，以确定求职者完成每项任务的有效性。

(4)在标准化的情况下，对求职者进行测验。

工作样本测试可以用来评估体力技能(如操纵各种设备)、文员技能(如打字能力)、管理技能(如领导、行政和诊断技能)。

4.5.6　评价中心测试

评价中心是近几十年来西方盛行的一种选拔和评估管理人员或专业人员的评价方法。评价中心技术是把受评人置于系列模拟的工作情境中，由企业内部的高级管理人员和外部的心理学家组成评价小组，采用多种评价手段观察和评价应试者在这些模拟工作活动中的心理与行为，以考查应试者的各项能力或预测其潜能，了解应试者是否胜任某项拟委任的工作以及工作成就的前景，同时还可以了解其欠缺之处，以确定重点培训的内容和方式。评价中心测试的核心理念是模拟。评价中心的目标是模拟目标工作中最重要的任务，使应试者不仅能展示出其基本技能，并且能够展示出应试者的特征在怎样的程度上能够有效地运用到工作中。评价中心综合使用了各种测评技术，其中也包括前面所介绍的个性测试、能力测试、心理测试的方法，也包括面试的方法。

评价中心测试其实就是通过情景模拟的方法对求职者作出评价。它与工作样本测试比较类似，不同的是工作样本测试是用实际的工作任务进行测试，而评价中心测试则是用模拟的工作任务进行测试。

由于评价中心的运作成本比较高，企业多在选拔管理人员时才采用，所以评价中心又被称为管理评价中心或人才评价中心。评价中心运作时，首先由专家分析空缺职位所必需的知识、能力和态度，并设计出能够让应试者表现出其能力及态度的测试。测试方法包括文件处理练习、无领导小组讨论、面试等。在既定的控制条件下对应试者进行测试，由一组考官各自观察并记录应试者的表现，最后形成评价报告。

1. 评价中心的主要测试方法

评价中心的测试方法主要包括以下几种。

1)文件处理练习

文件处理练习也称为文件筐法。即让每位应试者执行大量与应聘岗位有关的工作，如公文处理、会议安排、接待来访、处理电话或信件等，通过观察分析来评价其工作表现。

2)无领导小组讨论

把应试者分成多个小组，一起讨论一个业务上的具体问题，大家角色平等，达成群体决策，以评估各应试者的思维能力、沟通技巧、领导能力和个人影响力等。

3)即席发言

即席发言即模拟演讲，是指考官给应试者出一个题目，让应试者稍做准备后按题目要求发言，以便了解其有关的基本素质和潜在能力的一种测评方法。即席发言主要了解应试者的快速思维反应能力、理解能力、思维的发散性、语言的表达能力、言谈举止、风度气质等基本素质。即席发言的题目往往是作一次动员报告、开一次新闻发布会或在员工联欢会上致辞等。在即席发言以前，应向应试者提供有关的背景材料。针对具体的岗位或职务让应试者发表模拟式的就职演说，也是评价中心测试经常使用的一种方法。

4)紧张演习

紧张演习这种方法类似于压力面试法，主要用以了解应试者应付压力、灵活应变的能力。最初，这种方法于第一次世界大战期间被用于考查新兵在敌后紧张气氛中如何行动，后来在公务职务紧张演习中得到了应用，如挑选警察时将应试者置于紧张环境中以考查他们如何处理所遇到的紧张问题。这种面试以火烧眉毛的进程、一系列苛刻的问题、不友好的方式推出，这种紧张情景通常是职务的一部分。

5)心理测验

通过对应试者实施智力测验、特殊能力倾向测验、人格测验、态度兴趣测验等，判断应试者的气质、思维敏捷性、特殊才干等，从而有利于预测应试者的未来工作业绩。

2. 评价中心测试实施的注意事项

为了保证选拔测试的效果，在测试过程中要注意以下几个问题。

1)测试条件标准

要求所有的求职者尽可能在相同的条件下接受测试。

2)测试过程客观

要尽量避免因测试主试者的不同而影响测试结果，因此在测试过程中要尽可能地使用客观性试题。

3)测试环境合适

要尽可能地给求职者提供比较舒适的测试环境，减少外部环境对测试结果的干扰。

4)测试方法可靠

要选用科学性强，信度、效度都达到一定标准的测试方法。

4.6 面　　试

面试，又称为面谈，是考官同应试者直接见面，采取边提问、边观察、边分析的方式评定应试者各方面能力的一种测试方法。它采用心理学研究中的会谈法获得应试者的气质、性格、能力、态度、价值观、信念、背景、以往绩效、应聘动机、潜能等方面的信息，并对其进行综合评价，为企业招聘的最终录用提供决策依据。面试是最常用的一种选拔录用方法。

4.6.1 面试的类型

按照不同的标准，可以将面试划分为不同的类型。



1. 按面试结构化程度划分

按照面试的结构化程度，可以分为结构化面试、非结构化面试和半结构化面试3种类型。

1)结构化面试

结构化面试的主要特点就是按同样的顺序对同一职位的候选人提出同样的一系列问题，并按统一的标准评分。这种面试可以避免遗漏一些重要的问题，同时还可以对不同的求职者进行比较，但是缺乏灵活性，不利于对某一问题进行深入了解。

2)非结构化面试

非结构化面试指根据实际情况随机进行提问的面试。面试时由考官根据具体情况随时提问，再根据应试者对问题的反应，考查他们是否具备某一职务的任职条件。尽管面试内容事先没有确定，但所有的提问必须与招聘和录用有关。对每个应试者的提问内容都可以不同。

3)半结构化面试

半结构化面试在实际招聘面试过程中最常使用，也是最典型的一种面试方法。这种面试法将结构化面试和非结构化面试结合运用，即应试者回答同样的问题，但同时根据他们的回答情况做进一步提问，以求更加深入、细致地了解应试者。


专栏4-3

结构化面试指南

致面试者：这份“应聘者面试指南”目的在于协助您进行雇员的选聘和录用……这是一份一般性的指南，在一般情形下不一定会用到全部的项目……法律禁止雇佣过程在性别、种族、肤色、国籍、地区、残疾以及(在许多情况下)年龄等方面的歧视。面试者要注意避免因这方面问题而影响雇佣决策。

应聘者姓名________　申请职位________

工作兴趣

据你了解，这份工作(职位)包括哪些内容？________

你为什么申请这份工作(职位)？________

你为什么认为你适合这份工作(职位)？________

……

目前工作状态

你现在有工作吗？是________否________。如果没有，你已经失业多长时间了？________

你为什么没有工作？________

如果你有工作，你为什么申请这个职位？________

你什么时间可以开始到本公司工作？________

工作经历

……

业余活动

……

面试者的特殊问题

……

个人信息

你愿意调换工作吗？是________否________。为什么？________

你愿意出差吗？是________否________。为什么？________

你可以考虑的最长的出差时间是多少？________

你对加班有什么看法？________

自我评价

……

应聘者离开之前，面试者应向其介绍本组织及工作的基本情况。应聘者应该了解工作地点、工作时间、工资、报酬的种类以及其他可能影响应聘者对工作的兴趣的因素。

面试者的印象

略

总体评价

1	2	3	4	5
________出色的	________高于平均水平 （很合格）	________平均水平 （合格）	________不太满意 （不太合格）	________不满意

评语____

评语____

面试者________ 时间________

（资料来源：张德．人力资源开发与管理．3版．北京：清华大学出版社，2007：128—130.）

2. 按面试组织方式划分

按照面试的组织方式，可分为个人面试和小组面试两种类型。

1)个人面试

个人面试又可分为一对一面试和主试团面试两种方式。

一对一面试多用于较小规模的组织或招聘较低职位员工，有时也用于人员初选，另外当公司总经理对人员进行最后录用决策时也常采用这种方式。一对一面试能使应聘者的心态较为自然，话题往往能够深入，谈话过程容易控制；但其缺点是受主试者的知识面限制，考察内容往往不够全面，而且易受主试者主观因素的影响。

主试团面试是由2～5位主试者组成主试团，分别对每位应试者进行面试。采取这种方式时，主试团成员需要进行角色分配，各自扮演不同的角色并相互配合。一般来讲，主试团最好由3人组成，一位是人事部门经理，一位是用人部门经理，另一位是聘请的外部人才招聘专家。3人的分工侧重于评价不同的维度。例如，公司人事部门经理可侧重于对应聘者的求职动机、工资要求、人际关系的考查；人才招聘专家侧重于对其责任心、应变能力、领导才能等方面的考查；用人部门经理一般负责考察其相关专业知识和过去的工作成绩。主试团面试容易给应试者构成一种心理压力。

2)小组面试

小组面试是多人对多人的面试。当一个职位的应聘人员较多时，为了节省时间，将多名应试者组成一组，由数位主试者轮流提问，着重考察应试者的个性和协调性，可提高面试结果的准确性。

4.6.2 面试的过程

不同的企业对面试过程的安排也会有所不同，但是为了保证面试的效果，一般来说，



都要按照下面几个步骤来进行面试。

1. 准备阶段

面试前的准备工作对于面试的成功具有非常重要的意义。准备阶段的基本工作主要包括以下几个方面。

1)选择和培训面试主考官

面试主考官的素质决定着面试的结果和质量。因为面试主考官对求职者的评价高低决定着对求职者的录用情况，如果主考官带有偏见或者违反公正原则，组织就不可能从众多求职者中选择最适合的工作人选。一般认为，主考官应具备以下素质。

(1)具备良好的个人品格和修养，为人正直、公正。

(2)具备相关的专业知识，至少在面试的小组中，主考官的知识结构不应有缺口。

(3)了解组织结构、基本状况和待聘职位的要求。

(4)具有良好的口头表达能力。

(5)能公正、客观地评价求职者。

(6)掌握相关的人员测评知识，能对录用与否做出果断的决定。

(7)丰富的工作经验和社会阅历。

(8)能熟练运用各种面试技巧，能够控制全部面试过程。

在实践中，许多组织没有按照应有的标准选择和培训面试主考官，这种现象必然影响了面试的有效性，导致错误或不准确的录用决策。有的组织把面试技能作为管理人员培训的基本内容，只有参加这样的培训并且通过了相应考核的人员，才能获得面试主考官的资格。

2)了解需求岗位的要求

面试主考官必须提前了解需求岗位的工作内容，明确界定合格和理想求职者应满足的各是什么条件，了解该岗位最核心的要求。只有了解需求岗位的工作内容和录用标准，才有可能在面试过程中更有效地了解求职者与此相关的信息。此外，为准备在面试中回答求职者提出的与工作有关的问题，面试主考官也有必要事先了解需求岗位的相关信息。

3)阅读和研究应聘者材料

在实践中，除了高层职位，一般人员的面试时间大约为 30 分钟，最多不超过 1 小时。用这样短的时间去全面了解一个人，其难度是很大的，在增加面试时间面临困难的情况下，提高面试效率则成为必然的选择。在面试前阅读和研究求职者材料，能够大大提高面试的效率和效果。通过阅读求职者材料，面试主考官对求职者简历中的信息以及求职者在以前测试中的表现和成绩进行了解，寻找需要补充或进一步核实的信息，准备好面试问题。一些管理者由于没有事先阅读应聘者材料，把宝贵的面试时间都用在了获取应聘材料中已有的信息上，这样的面试显然是低效的。

4)设计面试流程

尽管面试的流程基本固定，但对于每个具体的岗位，事先设计面试流程仍然是必要的。这种流程在有的组织中是以面试提纲的形式体现的，这样更具体，和面试过程中所要提出的问题及其先后顺序也直接联系。结构化面试就是设计面试流程的一种有效方法。在面试流程的设计中，需要对各面试主考官的分工进行确定，对其提问的基本内容和先后顺序进行安排。

5)设计面试评价表

为了更有效地对面试过程中所获得的信息进行记录和分析，许多组织设计了与面试相关的表格，如《面试记录表》、《面试评价表》。《面试评价表》的主要内容是列出评价要素和评价等级、综合评语以及录用意见等。为使面试评价更准确全面，往往会细分为若干评价要素，面试过程中，主考官现场根据这些要素逐一进行评价。由于面试没有标准答案，评分往往带有一定的主观性，为了使面试评分尽量具有客观性，在设计评价量表时，应使评分有一个确定的记分幅度及评价标准。

6)约定面试时间、准备面试场地

面试时间应该与面试主考官协商确定，以减少面试工作对其他业务部门工作的影响。一旦面试时间确定，应该尽快通知求职者本人。面试主考官应安排好自己的工作时间，以避免面试和其他工作发生时间冲突。为有效地进行面试，预先对面试场地进行安排是很有必要的。面试场地最好是一个相对独立的空间，以免面试工作被打扰。此外，面试场地的布置应该自然轻松，避免给求职者过大的压力。在安排面试场所的同时，还应安排供被面试者休息的场所。休息场所要与面试场所保持适当距离。组织可以在休息场所提供一些组织宣传资料，以增强求职者对组织的了解。

2. 实施阶段

面试实施的具体过程包括以下 3 个基本阶段。

1)导入阶段

导入阶段主要是面试者和被面试者通过自我介绍与对方认识，导入阶段通过寒暄一些与工作无关的问题，创造一种轻松、友好的面试氛围。

2)核心阶段

核心阶段是整个面试过程中最为重要的阶段，通过提问、倾听和观察，面试者着重收集被面试者能够胜任应聘岗位能力方面的关键信息，并依据这些信息对被面试者做出基本的判断。这一阶段费时最多，面试者除了要运用提问技巧外，还要掌握倾听的艺术，并观察被面试者的非语言信息。提问时不必拘泥于准备好的提纲，要随时根据被面试者的回答情况，做出适当追问，以获取和验证更为全面的信息。

提问的方式，一般可分为开放式提问和封闭式提问。开放式提问即让被面试者可以自由发挥回答的提问，封闭式提问是让被面试者做出“是”与“否”选择的提问。面试者要特别注意提问的方式，提问应当明确，不能含糊不清或产生歧义。提问应当简短，过长的提问既不利于被面试者抓住主题，也会挤占其回答时间。提问时尽量不要带感情色彩，以免影响被面试者的回答。提问时尽量不要问一些令他人难堪的问题，除非是某种特殊需要。

此外，面试者还要注意自己的言行举止，尽量不要出现异常的表情和行动，如点头、皱眉等，这些体态语言会让被面试者感到面试者在肯定或否定自己的答案，从而影响被面试者的回答。

3)收尾阶段

在收尾阶段，可以让被面试者提出一些自己感兴趣的问题由面试者解答，以一种比较自然的方式结束面试谈话，不能让被面试者感到突然。



3. 面试结果处理阶段

面试结束后，要立即整理面试记录，核对评价资料，汇总分析，得出求职者的最终评价结果。面试结果的反馈有两条线路：①由人事部门将人员录用结果反馈到组织的上级和用人部门；②逐一将面试结果通知求职者本人，对被录用人员发布“试录用通知”，对没有被录用的求职者发送“辞谢书”。另外要注意将面试资料存档备案，以备查询。

4.6.3 面试的常见偏差及克服方法

表面上看，面试工作只是谈谈话，似乎很容易，实际上，面试是一项难度极高的工作。没有经过专业训练的面试主考官常常在面试中出现一些不正确的做法。下面对最常见的几种面试偏差及如何改进加以说明。

1. 第一印象

第一印象也称首因效应，心理学家通过调查发现，第一印象在人的认知过程中起着非常重要的作用，容易造成先入为主的认知偏差。所以，主考官应该注意，在面试最初的5分钟之内不应该形成明显的倾向性结论，尽量克制自己的好恶感觉，做到在分析求职者的同时客观判断自己的感觉。由于很多偏差来源于面试主考官缺乏经验或技巧，因此对面试主考官进行培训就能够有效地避免这些偏差。

2. 晕轮效应

晕轮效应指事物某一方面的突出特点掩盖了其他方面的全部特点。在面试活动中，晕轮效应的具体表现是，求职者在测试过程中表现出的某一突出特点容易引起主考官的注意，而其他素质的信息则被忽视。例如，求职者面试开始前的一个愉快的微笑或坚定的握手在主考官心目中留下“此人不错”的印象，从而忽略了对他弱点的发现和分析；也可能一位不修边幅的求职者一开始就给人留下了坏的印象而处处被挑剔。这也可以通过对面试主考官进行培训有效地避免。

3. 投射效应

投射效应指在认知过程中，认知主体用自身的兴趣爱好等评价认知客体的心理趋势。在面试实践中，表现为面试者在对求职者进行测评时，不自觉地把自己的个性特征投射于测评活动之中。例如，有的考官个性严谨，在面试测评中就会极为严格地考查求职者的每个项目，有时近乎挑剔，相反，个性宽容温和的人则可能标准较松。这两者情况造成的测评结果的误差均源于面试者的个性特征，应予以矫正。

4. 对比效应

在面试实践中，求职者的面试排序会影响面试主考官的评价，面试主考官往往以前一个或几个求职者来评估目前正在接受面试的求职者。例如，一名水平一般的求职者，如果他的面试在几名较差的求职者之后，就有可能被评价为高水平的人。相反，如果他的面试是在几名水平较高的求职者之后，就有可能被评价为低水平的人。这样的评价结果显然不能客观反映求职者的真实水平。

5. 主考官支配与诱导

有时主考官利用面试做过分的宣传、自夸，或以社会性的交谈代替面试。例如，花费

全部时间告诉求职者有关公司的计划或福利，利用面试告诉求职者这种职务很重要等。还有一些考官应用诱导式问题泄露期望的回答，如“你认为你会喜欢这一工作吧?”“你能够在压力下完成任务吧?”等，应该尽量避免这类带有引导性的问题。

6. 个人好恶及偏见

由于个人标准不同，对同一求职者，主考官往往给予截然不同的评价。一个典型的研究表明：对一名想从事销售工作的求职者，12 位面谈的销售专家对此人评价存在很大差异，其中一位考官将求职者列在适合这项工作的第一位，而另一位考官竟把他排在最后。

4.7 招聘评价

对招聘工作进行评价是招聘工作的最后一项工作。评价主要从录用人员的数量、质量、招聘效率等方面进行。此外，招聘测评的效度和信度也是招聘评价的重要内容。

4.7.1 招聘测评的信度和效度

对于招聘测评的评价，一般用信度和效度来衡量。

1. 信度

1)信度的含义

测评工具的可靠性称为测评的信度。信度是指测试方法不受随机误差干扰的程度，简单地说即指测试方法得到的测试结果的稳定性和一致性程度。稳定性和一致性程度越高，说明测试方法的信度越高；否则，就意味着测试方法的信度越低。

2)信度检测的方法

检测信度的方法一般有以下几种。

(1)再测信度法。对某一求职者进行测试后，隔一段时间用这种方法再对他进行测试，两次测试结果的相关程度越高，说明这种测试方法的信度越高。这种检验方法的问题在于：①成本比较高，要进行两次测试；②求职者可能记住了第一次测试的题目，第二次测试的结果可能会不真实。

(2)平行检验法。用两种内容相当的测试方法对同一位求职者进行测试，两种测试结果的相关程度越高，说明测试方法信度越高。这种方法虽然可以避免再测信度法的第二个问题，但是实施的成本依然比较高。

(3)半分检验法。即把一种测试方法分成两部分进行考查，两部分的结果相关程度越高，说明测试方法的信度越高。

2. 效度

1)效度的含义

测评工具的有效性称为测评的效度，是指测量的正确性。效度是指测试方法测量出的所要测量内容的程度。如果测量出要测内容的程度比较高，就说明测试方法的效度比较高；反之，就表明测试方法的效度比较低。

效度的主要指标包括以下 2 项。



(1)效标效度。指通过测试分数与工作绩效的相关性来证明测试是否有效。效标效度要证明那些测试中表现好的人，在实际工作中也能表现好；在测试中表现不好的人，在实际工作中也表现不好。因此，当测试分数高的人在实际工作中表现出来的绩效也高时，可证明测试是有效度的。

(2)内容效度。指测试的内容能否更好地代表实际工作。也就是说测试样本的选取是否具有代表性。这要求招聘者尽量选取那些对工作绩效十分关键的工作行为作为测试内容，但是测试发生的环境与实际工作环境的差异，使内容效度的证明变得困难。

2)效度检测的方法

检测效度的方法一般有以下 3 种。

(1)预测检验法。将求职者在被雇用之前的测试分数与被雇用之后的实际工作绩效进行比较，两者的相关程度越高，说明测试方法的效度越高。例如，企业使用某种测试方法进行选拔录用职员，甲在测试中的分数比乙高，但是录用后一段时间发现，在相同的条件下，乙的工作绩效却比甲好，说明这种测试方法的效度不高。

(2)同步检验法。用某种测试方法对现有员工进行测试，然后将测试结果和这些员工的实际工作绩效进行比较，两者的相关程度越高，说明这种测试方法的效度越高。例如，已知甲的工作绩效比乙好，用某种测试方法对他们进行测试，发现甲的成绩就是比乙高，说明这种测试方法的效度比较高。

(3)内容检验法。将测试内容与实际工作绩效进行比较，两者的相关程度越高，说明这种测试方法效度越高。例如，录用一名打字员，如果使用打字速度和准确性作为测试方法，那么它的内容效度就比较高；如果用计算机维修技术作为测试方法，其内容效度就比较低，因为计算机维修技术并不是打字员的工作职责。

4.7.2 招聘评估的内容

对招聘效果进行评估，一般要从以下几个方面来进行。

1. 职位填补的及时性

职位填补的及时性指招聘部门能否在用人部门所要求的时间内发现候选人、完成筛选程序并最后录用合格的人选。职位填补的及时性反映了招聘工作的效率。

2. 用人部门对招聘工作的满意度

用人部门对招聘工作的满意度包括：对新录用员工的数量、质量的满意度，对招聘过程的满意度，对所录用人员绩效的满意度等。

3. 招聘渠道的吸引力

评估招聘渠道吸引力的主要指标为所吸引的有效候选人的数量。对网上招聘而言，还可对职位信息的点击数量、提交职位申请的人员数量进行评估；对于报刊杂志的广告效果则可用收到的电话咨询数量、简历总量及有效简历的数量等指标来评估。

4. 新员工对所在岗位的满意度

新员工对所在岗位的满意度可用《员工满意调查表》来衡量，也可以用新员工离职意向或离职率来衡量。



5. 招聘成本

招聘成本可以用招聘总成本和招聘单位成本两个指标进行衡量。招聘总成本由直接成本和间接成本构成。直接成本包括招聘费用、选拔费用、录用员工的家庭安置费用和工作安置费用、招聘人员差旅费、应聘人员招待费及其他费用；间接费用包括内部提升费用、工作流动费用。更广义的招聘总成本包括获取成本、开发成本、保健费用、离职成本，在实际工作中，有些成本与费用的计算比较困难。招聘单位成本是招聘总成本与录用人数的比值，在其他条件相同时，招聘总成本与单位成本越低，招聘的效益越高。

6. 应聘比率

应聘比率是对招聘效果数量方面的评估。计算方法如下：

应聘比率＝(应聘人数/计划招聘人数)×100％

其他条件相同时，应聘比率越高，说明招聘的效果越好，该比例越大，则招聘信息发布的效果越好。

7. 录用比率

录用比率是对招聘效果质量方面的评估。计算方法如下：

录用比率＝(录用人数/应聘人数)×100％

其他条件相同时，录用比率越高，说明招聘的效果越好。

8. 招聘完成比

计算方法如下：

招聘完成比＝(录用人数/计划招聘人数)×100％

当招聘完成比大于100％时，则说明在数量上全面完成招聘任务。

9. 成本效用评估

成本效用评估是对招聘成本所产生效果进行的分析。主要包括招聘总成本效用分析、招聘成本效用分析、人员选拔成本效用分析、人员录用成本效用分析等。计算方法如下：

总成本效用＝录用人数/招聘总成本

招聘成本效用＝应聘人数/招聘期间的费用

选拔成本效用＝被选中人数/选拔期间的费用

人员录用成本效用＝正式录用的人数/录用期间的费用

10. 招聘收益—成本比

招聘收益—成本比既是一项经济评价指标，也是对招聘工作有效性进行考核的指标。招聘收益—成本比越高，说明招聘工作越有效。计算方法如下：

招聘收益—成本比＝所有新员工为组织创造的总价值/招聘总成本





本章小结

招聘指通过发布信息，使具有一定技巧、能力和其他特性的申请人对本企业的相关职位产生兴趣并且前来应聘这些职位的过程。

招聘工作对于组织具有重要的意义。招聘活动是其他人力资源管理职能的前提，招聘活动为组织的生存和发展提供所需人才，招聘工作中可以展示组织良好的形象，有效的招聘工作能够减少人员流动以及管理费用。

招聘程序一般由确定招聘需求、选择招聘来源、制订招聘计划、选择招聘渠道、回收应聘资料、评估招聘效果等步骤组成。

按招聘来源的不同，招聘可分为内部招聘和外部招聘。内部招聘和外部招聘各有其优缺点。

选拔录用指通过运用一定的技术和方法对已经招募到的求职者进行鉴别和考查，区分他们的人格特点与知识技能水平、预测他们的未来工作绩效，从而最终挑选出企业所需要的、恰当的职位空缺填补者。

按实施的先后顺序，选拔录用的一般程序为工作申请表和简历筛选、选拔测试、面试、背景调查、体检、试用期考查和正式录用。

选拔测试的主要方法有知识测试、智力测试、能力测试、人格和兴趣测试、工作样本测试和评价中心测试。

面试是一种最常用的人员筛选方法。面试一般都按照准备阶段、实施阶段、面试结果处理阶段 3 个步骤进行。

常见的面试偏差包括第一印象、晕轮效应、投射效应、对比效应、主考官支配与诱导和个人好恶及偏见等。

为有效避免面试误差，可采取明确录用标准、采取结构化面试方式、对面试人员进行必要的培训、全面考察应试者、及时记录应试者的表现等方法。



关键术语

招聘　结构化面试　信度　效度



综合练习

一、单项选择题

1. 招聘活动的目的是为了(　　)。

   A. 吸引人员　　B. 提高效率　　C. 实现企业目标　　D. 实现对人力资源管理

2. 招聘的规模指企业准备通过招聘活动(　　)。

   A. 准备录用多少数量的应聘者

   B. 吸引并录用多少数量的应聘者

   C. 最终录用多少数量的职位空缺填补者

D. 吸引多少数量的应聘者

3. 能力测评有两个功能(　　)。

A. 人格与兴趣测试　　B. 成就与诚实性测试

C. 能力与成就测试　　D. 诊断技能和预测技能

4. 一般来说，广告设计要遵循(　　)。

A. 教育原则　　B. 科学原则　　C. 标准原则　　D. AIDA 原则

二、多项选择题

1. 影响招聘活动的因素主要有(　　)。

A. 国家的法律法规与外部劳动力市场状况　　B. 竞争对手

C. 企业自身的形象　　D. 企业的招聘预算　　E. 企业政策

2. 人格与兴趣测试方法主要包括(　　)。

A. 特殊能力测试　　B. 问卷调查法　　C. 诚实性测试

D. 职业兴趣测试　　E. 影射法

3. 从理论上讲，内部招聘的来源有(　　)。

A. 下级职位上的人员　　B. 同级职位上的人员　　C. 上级职位上的人员

D. 失业者　　E. 竞争者

4. 借助广告进行招聘时，需要考虑的问题是(　　)。

A. 广告效果的好坏　　B. 广告范围的大小　　C. 广告媒体的选择

D. 广告内容的构思　　E. 广告场所的设置

5. 外部招聘的来源主要有(　　)。

A. 学校　　B. 竞争者和其他公司　　C. 政府机关

D. 老年群体　　E. 失业者

三、填空题

1. 内部招聘的方法主要有________和________。

2. 能力测试主要包括________和________。

3. 使用 TLD 法确定招聘时间时，需要考虑两个因素：即________和________。

4. 一般来说，企业的招聘来源有两个：一是________；二是________。

5. 测评工具的可靠性叫做测评的________。

四、判断题

1. 招聘的规模是指企业的职位空缺规模。　(　　)

2. 能力测评包括诊断能力和预测能力测评。　(　　)

3. 借助广告进行招聘时，需要考虑两个问题：一是广告的影响力；二是广告的成本。　(　　)

4. 通过测试分数与工作绩效的相关性来证明测试是否有效叫做内容效度。　(　　)

五、改错题

下面是一段关于招聘来源的描述。

企业招聘是人力资源管理部门最重要的工作之一。一般来说，人力资源部最终决定录



用人选，由于岗位类型不同，招聘的来源与方法也不同。一般单位在招聘办公室员工时，大都采用外部招聘的方法，其次是采用员工推荐介绍、内部招聘、职业介绍所等招聘方法。由此可以看出，与办公室工作性质相似的岗位普遍采用的是外部招聘的方法。而单位经理或主管等岗位的首选途径也是外部招聘，这是符合单位的实际情况的，因为从外部招聘的员工相对于从内部招聘来的员工而言，有利于招到高质量人员，更能激励现有员工。而对于生产服务类、销售类和人力资源管理类的岗位，首先是采用内部招聘的方法，其次是从社会进行招聘。

请指出上述描述中存在的5处错误，并予以改正。

(1)____________________。

(2)____________________。

(3)____________________。

(4)____________________。

(5)____________________。

六、简答题

1. 简述内部招聘的优缺点。
2. 简述外部招聘的优缺点。
3. 简述面试的过程。

七、图表分析题

请根据下表中的数据结果，对甲、乙、丙三人进行录用(配置)评估。

(1)如果录取其中两人入岗位1，请通过计算确定应录取哪两人。

(2)如果三人全部录取，且每个岗位各分配1人，请通过计算，确定如何分配最好。

			专业技术能力	学历	计划组织能力	宏观决策能力	解决问题能力	合作精神
甲的得分			1	1	0.5	0.5	1	0.5
乙的得分			0.5	1	1	0.5	1	0.5
丙的得分			0.5	0.5	1	1	0.5	1
权重	岗位1	W1	20	15	15	10	20	20
	岗位2	W2	30	10	15	10	20	15
	岗位3	W3	10	15	20	20	15	20

实际操作训练

课题4—1：面试的应用

实训项目：不同形式的面试过程。

实训目的：通过实训，了解到结构化、非结构化和半结构化面试的具体过程，认识到不同类型面试

的优点和缺点。

实训内容：结构化面试、非结构化面试、半结构化面试。

实训要求：模拟一个公司的面试场景，请同学分成几个小组，进行面试的演示，针对材料中出现的各种问题，请学生分组讨论。

课题 4—2：选拔测试的应用

实训项目：选拔测试不同方法的应用。

实训目的：通过实训，学会不同选拔测试方法的应用。

实训内容：智力测试、能力测试、人格兴趣测试、职业兴趣测试等。

实训要求：请同学分成几个小组，尝试不同测试方法，并根据测试结果，进行讨论。



案例分析

根据以下案例所提供的资料，试分析：

(1)你认为 NLC 招聘出现问题的原因是什么？

(2)你认为应该如何解决这一问题？

招兵买马之误

NLC 化学有限公司是一家跨国企业，主要以研制、生产、销售医药、农药为主，耐顿公司是 NLC 化学有限公司在中国的子公司，主要生产、销售医疗药品。随着生产业务的扩大，为了对生产部门的人力资源进行更为有效的管理开发，2000 年初始，分公司总经理把生产部门的经理于欣和人力资源部门经理王建华叫到办公室，商量在生产部门设立一个处理人事事务的职位，工作主要是生产部与人力资源部的协调工作。最后，总经理说希望通过外部招聘的方式寻找人才。

在走出总经理的办公室后，人力资源部经理王建华开始一系列工作。在招聘渠道的选择上，人力资源部经理王建华设计了两个方案：在本行业专业媒体中做专业人员招聘宣传，费用为 3500 元，好处是对口的人才比例会高些，招聘成本低；不利条件是企业宣传力度小。另一个方案为在大众媒体上做招聘宣传，费用为 8500 元；好处是企业影响力度很大；不利条件是非专业人才的比例很高，前期筛选工作量大，招聘成本高。初步选定第一种方案。总经理看过招聘计划后，认为公司在大陆地区处于初期发展阶段，不应放过任何一个宣传企业的机会，于是选择了第二种方案。

其招聘广告刊登的内容如下：

您的就业机会在 NLC 化学有限公司下属的耐顿公司

招聘职位：对于希望发展迅速的新行业的生产部人力资源主管

职位描述：主管生产部和人力资源部两部门协调性工作

抓住机会！充满信心！

请把简历寄到：耐顿公司人力资源部

在一周内的时间里，人力资源部收到了 800 多封简历。王建华和人力资源部的人员在 800 份简历中筛选出 70 封有效简历，经筛选后，留下 5 人。于是他来到生产部门经理于欣的办公室，将此 5 人的简历交给了于欣，并让于欣直接约见面试。部门经理于欣经过筛选后认为可从两人中做选择——李楚和王智勇。他们将所了解的两人资料对比如下：

李楚，男，企业管理学士学位，32 岁，有 8 年一般人事管理及生产经验，在此之前的两份工作均有良好的表现，可录用。

王智勇，男，企业管理学士学位，32 岁，有 7 年人事管理和生产经验，以前曾在两个单位工作过，第一位主管评价很好，没有第二位主管的评价资料，可录用。



从以上的资料可以看出，李楚和王智勇的基本资料相当。但值得注意的是：王智勇在招聘过程中，没有上一个公司主管的评价。公司通知两人一周后等待通知。在此期间，李楚在静待佳音；而王智勇打过几次电话给人力资源部经理王建华，第一次表示感谢，第二次表示非常想得到这份工作。

生产部门经理于欣在反复考虑后，来到人力资源部经理室，与王建华商谈何人可录用，王建华说："两位候选人看来似乎都不错，你认为哪一位更合适呢?"于欣："两位候选人的资格审查都合格了，唯一存在的问题是王智勇的第二家公司主管给的资料太少，但是虽然如此，我也看不出他有何不好的背景，你的意见呢?"

王建华说："很好，于经理，显然你、我对王智勇的面谈表现都有很好的印象。人嘛，有点圆滑，但我想我会很容易与他共事，相信在以后的工作中不会出现大的问题。"

于欣："既然他将与你共事，当然由你作出最后的决定。"于是，最后公司决定录用王智勇。

王智勇来到公司工作了6个月，在工作期间，经观察，发现王智勇的工作不如期望得好，指定的工作，他经常不能按时完成，有时甚至表现出不能胜任其工作的行为，所以引起了管理层的抱怨，显然他不适合此职位，必须加以处理。

然而，王智勇也很委屈：在来公司工作了一段时间后，他发现招聘时所描述的公司环境和各方面情况与实际情况并不一样。原来谈好的薪酬待遇在进入公司后又有所减少。工作的性质和面试时所描述的也有所不同，也没有正规的工作说明书作为岗位工作的基础依据。

（案例来源：http://images.zhaopin.com/channel/Publish/Company/Content/pzk01/content2_1.html.）



第5章 员工培训开发

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
培训开发概述	了解	培训开发的内涵；培训开发的原则； 培训开发的作用
培训需求分析	掌握	培训需求分析的任务； 培训需求分析的内容
培训评估	掌握	培训评估的标准； 培训评估的方式、方法

技能要点

技能要点	掌握程度	应用方向
演示法的内容	掌握	授课法、远程学习法、视听法
专家传授法的内容	掌握	在职培训、情景模拟法、讨论法、 案例分析法、角色培训法、游戏培训法
团队建设法的内容	掌握	冒险学习法、团队培训、行动学习、 工作轮换

导入案例

培训费只买来“轰动效应”

某国有机械公司新上任的人力资源部部长王先生，在一次研讨会上获得了一些他自认为不错的其他



企业的培训经验，于是，回来后就兴致勃勃地向公司提交了一份全员培训计划书，以提升人力资源部的新面貌。不久，该计划书就获批准。王先生便踌躇满志地“对公司全体人员——上至总经理、下至一线生产员工，进行为期一周的脱产计算机培训”。为此，公司还专门下拨十几万元的培训费。

可一周的培训过后，大家议论最多的，便是对培训效果的不满。除办公室的几名员工和45岁以上的几名中层干部觉得有所收获外，其他员工要么觉得收效甚微，要么觉得学而无用。大多数人竟达成共识：十几万元的培训费用只买来了一时的“轰动效应”。有的员工甚至认为，这场培训，是新官上任点的一把火，是在花单位的钱往自己脸上贴金！而听到种种议论的王先生则感到委屈：在一个有着传统意识的老国企，给员工灌输一些新知识怎么效果不理想呢？他百思不得其解：当今竞争环境下，每人学点计算机知识应该是很有用的呀！怎么不受欢迎呢？

（资料来源：http://news.sina.com.cn/c/2005—09—07/08496882545s.shtml.）

在高速发展的信息化时代，员工培训开发成为企业适应环境、实现增值及企业主体全面发展的最便捷和不可或缺的途径。随着人力资源对价值创造贡献的逐渐增加，人力资源的这种增值对企业的意义也日益重要，因此越来越多的企业开始重视培训开发工作。

5.1　员工培训开发概述

5.1.1　培训开发的含义

员工培训开发是人力资源管理的重要内容。关于培训开发的含义，美国学者L.S.克雷曼（L.S.Kleiman）认为，培训开发时“教会工人们怎样去有效地完成其目前或未来工作的有计划的学习经历”，“培训开发的实践旨在通过提高雇员们的知识和技能去改进组织的绩效”。但有些学者则将培训和开发作为两个不同的概念来理解，他们认为培训(training)更多的是一种具有短期目标的行为，目的是使员工掌握当前所需的知识和技能；而开发(development)则更多的是一种具有长期目标的行为，目的是使员工掌握将来所需的知识和技能，以应对将来工作所提出的要求。本书将培训和开发作为一个概念来理解，因为这两者的实质是一样的，都是要通过改善员工的工作业绩来提高企业整体绩效，只是关注点有所不同，一个更关注现在，而另一个更关注将来。

所谓培训开发，是指企业通过各种方式使员工具备完成现在或者将来工作所需要的知识、技能并改变他们的工作态度，以改善员工在现有或将来职位上的工作业绩，并最终实现企业整体绩效提升的一种计划性和连续性的活动。

培训开发的目的具有多重性。从其根本目的来说，培训开发是为了满足企业长远战略发展的需求；从职位要求来说，培训开发是为了满足职位要求，改进现有职位业绩；从员工角度来说，培训开发是为了满足员工职业生涯发展的需要；从管理变革来说，培训开发是为了改变员工对工作与组织态度的重要方式；从适应环境来说，培训开发有利于员工更新知识，适应新技术、新工艺的要求。

5.1.2　培训开发的作用

现代企业越来越重视培训开发工作，松下公司的创始人松下幸之助曾说过：“企业之



道，第一是培养人才。一个天才的企业家总是不失时机地把对员工的培养和训练摆上重要的议事日程。”“培训是现代社会背景下的‘杀手锏’，谁拥有了它，谁就预示着成功。只有傻瓜或自愿把自己的企业推向悬崖的人才会对培训置若罔闻。”许多企业已认识到培训在企业发展中的重要作用，把培训视为人力资源战略实施中的重要环节。培训开发在企业管理中的作用主要表现在以下几方面。

(1)培训开发有助于改善企业的绩效。有效的培训开发工作能够帮助改善员工的工作业绩，进而改善企业的绩效。

(2)培训开发有助于企业构建自己的竞争优势。当今时代，知识经济的迅猛发展和科学技术的突飞猛进，企业的经营环境日益复杂多变，“未来唯一持久的优势，是有能力比你的竞争对手学习得更快”[彼得·圣吉(Peter Senge)]。

(3)培训开发有助于提高员工对企业的认同感和归属感。通过培训，可以使员工和谐地统一起来，为共同的目标而各尽其力。

(4)培训开发有助于提高组织成员的忠诚度，并建立互相信任的、优秀的企业文化。

(5)培训开发有助于组织成员更好地实现自我发展目标，吸引和保留优秀的人才。

(6)培训开发有助于组织内现有人力资源的开发和利用，是调动员工积极性的有效方法。

5.1.3 培训开发的原则

员工培训开发的原则指企业为了有效地进行员工培训开发，对员工培训开发所进行的定向的规范和指导，使培训工作达到既定目标。因此，企业在实施培训开发活动时，应当遵循以下几项基本原则。

1. 战略原则

战略作为企业的最高经营纲领，对企业各方面的工作都具有指导意义，培训开发作为人力资源管理系统的一个组成部分，自然也要服从和服务于企业的战略。培训开发工作的实施，应当从企业战略的高度出发，决不能将两者割裂开来，这也是很多企业在进行培训开发时最容易忽视的一个问题。

服务企业的战略，就要求培训开发不仅要关注眼前的问题，更要立足长远发展，从未来发展的角度出发进行培训开发，这样才能保证培训开发工作的积极主动，而不只是充当临时“救火员”的角色。

从时间序列的角度来看，现在就是过去的将来，如果企业的培训开发工作总是在疲于解决当前的问题，那就说明过去的培训并没有立足于将来，才导致现在出现问题。

2. 目标原则

目标对人们的行为具有明确导向作用，因此在培训开发的过程中也应该贯彻目标原则。在培训之前为受训人员设置明确的目标，不仅有助于在培训结束之后进行培训效果的衡量，而且更有助于提高培训的效果，使受训人员在接受培训的过程中具有明确的方向并且具有一定的学习压力。

为了使培训目标更有指导意义，目标的设置应当明确、适度，既不能太难也不能太容



易，要与每个人的具体工作相联系，使受训人员感受到培训的目标来自于工作但又高于工作。

3. 差异化原则

培训开发不同于学校教育，它在普遍性的基础上更强调差异化。这里，差异化原则有两层含义。

1)内容上的差异化

由于培训的目的是要改善员工的工作业绩，因此培训的内容必须与员工的工作有关，而在企业中每个职位的工作内容都是不一样的，每位员工的工作业绩也是不同的，因此在培训时应当根据员工的实际水平和所处职位确定不同的培训内容，进行个性化的培训，这样的培训开发才更有针对性。

2)人员上的差异化

虽然培训开发要针对全体员工来实施，但这绝不意味着在培训过程中就要平均使用力量。按照“二八原则”的解释，企业中80%的价值是由20%的人员创造的，加之企业资源的短缺，因此在培训中应当向关键职位倾斜，特别是中高层管理人员和技术人员。

4. 激励原则

为了保证培训开发的效果，在培训过程中还要坚持激励原则，这样才能更好地调动员工的积极性和主动性，使其以更大的热情参与到培训中，提高培训的效果。这种激励的内容是广泛的，既包括正向的激励，也包括反向的激励，激励还应当贯穿整个培训的过程。例如，在培训前对员工进行宣传教育，鼓舞员工学习的信心；在培训过程中及时反馈，增强员工的学习热情；在培训结束后进行考核，增加员工学习的压力；对培训考核成绩好的员工予以奖励，对考核成绩差的员工给予惩罚等，这些都属于激励的内容。

5. 讲究实效的原则

由于培训开发的目的在于员工个人和企业的绩效改善，因此培训开发应当讲究实效，不能只注重培训的形式，而忽视培训的内容；培训的内容应当结合实际，要有助于绩效的改善；要注重培训成果的转化。学以致用，培训结束后企业应当创造一切有利条件帮助员工实践培训的内容，要将培训和工作结合起来，不能只学习而不使用，否则不仅造成了培训资源的严重浪费，而且也失去了培训开发本来的意义。

6. 效益原则

企业作为一种经济性组织，从事任何活动都是讲究效益的，都要以最小的投入获得最大的收益，因此对于理性的企业来讲，进行培训开发同样需要坚持效益原则。也就是说在费用一定的情况下，要使培训的效果最大化；或者在培训效果一定的情况下，要使培训的费用最小化。

5.1.4 培训开发的分类

在实践中，培训开发具有各种不同的形式，对这些类型的辨别将有助于加深对培训开发的理解。按照不同的标准，可以将培训开发划分为不同的类型。

(1)按照培训对象的不同，可划分为新员工培训和在职员工培训两大类。新员工培训

指对刚刚进入企业的员工进行培训；在职员工培训指对已经在企业中工作的员工进行培训。由于培训的对象不同，这两类培训之间存在着比较大的差别，新员工培训相对来说比较简单，因此通常所讲的培训开发是针对后者而言的。

按照员工所处的层次不同，在职员工培训又可以继续划分为基层员工培训、中层员工培训和高层员工培训 3 类。由于这 3 类员工在企业中所处的位置不同，承担的职责不同，发挥的作用也不同，因此对他们的培训开发要区别对待，应当侧重不同的内容，采取不同的方法。

(2)按照培训形式的不同，可划分为在职培训和脱产培训两大类。在职培训(on-the-job training，ONJT)指员工不离开工作岗位，在实际工作过程中接受培训；脱产培训(off-the-job training，OFFJT)则是指员工离开工作岗位，专门接受培训。这两种培训形式各有利弊，企业在实施过程中需要根据实际情况来选择恰当的形式。

(3)按照培训性质的不同，可划分为传授性的培训和改变性的培训。传授性的培训指那些使员工掌握自己本来所不具备的内容的培训，如员工本来不知道如何操作机床，通过培训使其能够操作。改变性的培训则是指那些改变员工本来已具备的内容的培训，如员工知道如何操作机床，但是操作方法有误，通过培训使其掌握正确的操作方法。

(4)按照培训内容的不同，可划分为知识性培训、技能性培训和态度性培训 3 大类。知识性培训指以业务知识为主要内容的培训；技能性培训指以工作技术和工作能力为主要内容的培训；态度性培训指以工作态度为主要内容的培训。这 3 类培训对于员工个人和企业绩效的改善都具有非常重要的意义，因此在培训中都应当给予足够的重视。

5.2 培训开发的程序

培训开发工作既是人力资源管理中的一环，又是一项相对独立的系统工程，为了保证培训开发的顺利实施，在实践中应当采用系统的方法进行，让培训符合企业发展的目标。一般来说，培训开发要按照下面的程序进行，如图 5.1 所示。

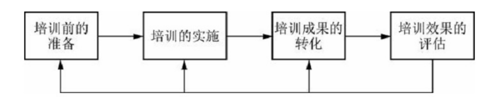


图 5.1 员工培训开发的程序

5.2.1 培训前的准备

培训前的准备阶段，需要完成两个方面的主要工作，一是进行培训需求分析；二是确保受训人员做好培训准备。

1. 培训需求分析的任务和内容

当企业中出现问题，经过分析，只有通过培训才能更好地解决时，就产生了培训需求。企业的培训开发活动并不是盲目进行的，只有当企业存在相应的需求时，培训开发才



有必要实施，否则进行培训是没有意义的。表 5－1 可用来描述培训需求。

表 5－1 影响员工绩效与学习的因素

项　目	需要具备的	现在已有的	还需要培训的
专业知识	—	—	—
素质技能	—	—	—
行为态度	—	—	—
社交本领	—	—	—

（资料来源：周贺来．人力资源管理实用教程．北京：机械工业出版社，2009.）

1)培训需求分析的任务

培训需求分析(training demand analysis)的任务就是要回答下面的问题。

(1)为什么要培训(why)。对症下药才能药到病除，培训工作也是如此。企业经营管理者会遇到许多不同的问题，解决企业存在的问题的方法或途径也有所不同。因此，在开展培训开发工作时首先要分析培训的原因。

(2)谁需要培训和需要什么培训(who&what)。组织培训的主体是组织的全体员工，由于员工担任的职位不同，因此培训方向具有多样化的特征。不同层次的员工需要不同的培训，培训的内容也大不相同。

(3)培训的时间(when)。适当的培训时间是与组织的经营战略密切结合在一起的。对于基本的知识、技能和素质，应在员工上岗前就进行培训，而进一步的技能培训则可能要求受训者具备一定的工作经验，这样才能最大程度地理解和吸收培训的内容。

(4)培训的成本(cost)。在将不同的培训方案报至领导层决策前，应对其成本进行估算。

(5)如何进行培训(how)。根据培训的目的不同，可采取脱产培训、半脱产培训、在职培训等不同的方式进行员工培训。

(6)培训的地点(where)。根据培训的不同安排，可采用内部培训、公开课程、研讨会等形式，在公司内部或公司外部不同的地点进行培训。

2)培训需求分析的内容

对于培训需求分析的内容，最有代表性的观点是麦吉(McGehee)和塞耶(Thayer)于1961 年提出的通过组织分析、任务分析和人员分析 3 种方法来确定培训需求的内容，这也是如今在各种人力资源管理教科书中普遍阐述的一种观点，如图 5.2 所示。

(1)组织分析。组织分析是在企业层面展开的，包括两个方面的内容：①对企业未来的发展方向进行分析，以确定企业今后的培训重点和培训方向；②对企业的整体绩效作出评价，找出存在的问题并分析问题产生的原因，以确定企业目前的培训重点。通过组织分析，可以确定在企业层面需要进行什么样的培训。

(2)任务分析。任务分析的主要对象是企业内的各个职位，通过任务分析要确定各个职位的工作任务，各项工作任务要达到的标准以及成功完成这些任务所必需的知识、技能和态度。可以看出，任务分析其实就是工作分析，只是它比工作分析更为详细。

任务分析最主要的目的就是用于确定新员工的培训需求，这里的新员工不仅指企业新近招聘录用的员工，还包括那些到新的职位任职的员工。从完成职位的工作任务角度来看，他们并没有什么区别，不同的只是后者对企业的基本情况更为了解。此外，任务分析的结果也界定了在个人层面进行培训时培训内容的范围，这是设计培训课程时的重要依据。

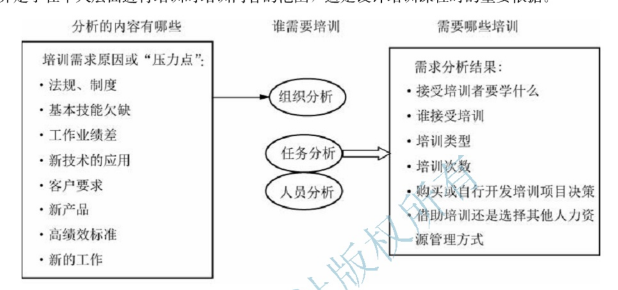


图 5.2　培训需求分析模型

（资料来源：金延平．人员培训与开发．大连：东北财经大学出版社，2006.）

在进行任务分析时，一般要按照下面 5 个步骤来进行。

第一，建立全面的工作说明书。主要是对职务主要职责及任职条件的说明。

第二，进行职责任务分析。进行职责任务分析主要是对工作中的结构、内容及要求进行分析，即要了解每个职务的主要任务是什么，每项任务完成后应该达到什么标准。

第三，确定完成每项工作任务的知识、技能、能力和其他个性特征，即 KSAO——K(knowledge)为知识，S(skill)为技能，A(ability)为能力，O(others)为其他个性特征，包括态度、品性与兴趣因素。

第四，确定培训需求。通过分析与比较每个任务及其相应的任职条件的评估分数，包括任务在职务中的重要性、出现的频率或者所花费的劳动时间、完成的难度、任职条件相对职务工作绩效的重要性、学习难度以及在工作中获得的机会等来具体确认哪些任务与 KSAO 应该纳入培训需求系统中。

第五，确定培训需求系统的因素级别和开发顺序。

(3)人员分析。人员分析主要应从员工实际状况的角度出发，与组织分析类似，它也包括两个方面的内容：①对员工个人的绩效作出评价，找出存在的问题并分析问题产生的原因，以确定解决当前问题的培训需求；②根据员工的职位变动计划，将员工现有的状况与未来的职位要求进行比较，以确定解决将来问题的培训需求。通过人员分析，要能够确定企业中哪些人员需要接受培训以及需要接受什么样的培训。

人员分析的第一个方面，是基于对员工的绩效考核来进行的，这也需要首先设定出绩效考核的指标和标准，然后将员工目前的工作绩效和设定的目标或者以前的绩效进行比较，当绩效水平下降或者低于标准时就形成了培训需求的"压力点"。同样，这个"压力



点”并不意味着就必须对员工进行培训，企业还要对员工绩效不佳的原因进行分析，以提炼出现实的培训需求。表 5－2 给出了影响员工绩效与学习的因素，包括个体特征、工作输入、工作输出、工作结果和工作反馈。

表 5－2　影响员工绩效与学习的因素

个体与工作特征	主要影响因素
个体特征	能力与技术　态度与动机
工作输入	对工作必要性的理解　必要资源(机器设备等) 其他工作要求的干预　执行机会
工作输出	判断优秀执行者的标准
工作结果	执行的积极结果/动力　执行的少量消极结果
工作反馈	有关工作执行情况的反馈

(资料来源：RummlerG. In Search of the Holy Performance Grail. Training and Development，1996，4.)

个体特征指员工的知识、技能、能力和态度；工作输入指员工在工作过程中所获得的支持和资源，如上级的指导、设备、时间和预算等；工作输出指工作的绩效标准；工作结果指为了促使员工很好地完成工作而向他们提供的激励；工作反馈则是指员工在工作过程中得到的信息。他们认为，如果员工绩效不佳的原因在于个人特征，而其他几个因素还是令人满意的，那么就需要对员工进行培训；如果导致员工绩效不佳的原因不是个人特征，而是其他几个因素，那么对员工进行培训就没有效果，而要采取其他措施来解决问题。需要强调的是，不需要对员工进行培训，并不意味着就不需要培训，有可能是要对其他人员进行培训。如果员工绩效不佳是由于缺乏有效的绩效反馈而造成的，那么员工可能不需要培训，但是其上级管理人员却有可能需要接受如何进行绩效反馈的培训。

人员分析的第二个方面则是基于员工的职位变动计划来进行的。按照人力资源的规划，员工将来可能会调配到其他职位上工作。由于职位不同、工作任务不同，所要求的知识、技能和态度也不同，即使员工在当前的职位上不需要培训，但是为了适应将来调配的职位，也可能需要接受培训。首先，要确定出哪些员工在未来的一段时期内会进行职位的变动，然后把员工目前所具备的知识、技能和态度与将来职位的要求进行比较，由此确定培训需求。

2. 培训需求分析的方法

进行培训需求分析的方法有很多，包括：组织整体分析法、任务分析法、员工个人培训需求分析法、现场问卷资料分析法、意见征询法、观察法、问卷调查法、资料查阅法和访问法等。这些方法都有其不同的实施要点以及自身的优缺点，企业要根据自己的实际情况，从中选择或综合运用。本书只针对其中 3 种进行简单的介绍。

(1)意见征询法。即通过征询有关方面的意见，来了解某一类人员的培训需求。员工在工作中必然与其上级、同事、下属等发生工作关系，这些有关人员对该员工的能力及工作情况比较了解，因此，征询有关人员的意见有助于对某一工作人员的培训需求做出评估。

(2)问卷调查法。即用专门设计的问卷调查表向任职者本人或有关人员调查培训需求。采用这一方法时，需根据职位工作的性质及特点，预先设计出培训需求调查表。表 5 - 3、表 5 - 4 和表 5 - 5 分别为部门培训需求调查表、员工培训需求调查表和培训需求问卷调查表的实例。

(3)资料查阅法。即利用组织现有的有关组织发展、职位工作和工作人员的文件资料来综合分析培训需求。可利用的文件资料包括组织发展规划文件、人力资源计划文件、工作分析文件、人力资源信息系统数据、职位工作日记表、人事档案等。

表 5 - 3　部门培训需求调查表

部门：________填表日期：________年________月________日

<table>
<tr><th rowspan="2">培训类别</th><th rowspan="2">培训内容</th><th rowspan="2">是否同意</th><th colspan="3">参加人员</th><th colspan="5">培训方式</th></tr>
<tr><th>自愿参加</th><th>指定人员参加</th><th>部门全体员工参加</th><th>课堂授课</th><th>在实践中演示</th><th>标杆</th><th>座谈提问</th><th>其他</th></tr>
<tr><td rowspan="2">公共教育</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="4">质量认证</td><td rowspan="2">培训内容</td><td rowspan="2">是否同意</td><td colspan="3">参加人员</td><td colspan="5">培训方式</td></tr>
<tr><td>自愿参加</td><td>指定人员参加</td><td>部门全体员工参加</td><td>课堂授课</td><td>在实践中演示</td><td>标杆</td><td>座谈提问</td><td>其他</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="4">业务知识</td><td rowspan="2">各部门员工根据各自的岗位特点提出需求</td><td rowspan="2">是否同意</td><td colspan="3">参加人员</td><td colspan="5">培训方式</td></tr>
<tr><td>自愿参加</td><td>指定人员参加</td><td>部门全体员工参加</td><td>课堂授课</td><td>在实践中演示</td><td>标杆</td><td>座谈提问</td><td>其他</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>其他知识</td><td colspan="10">请说明：</td></tr>
</table>

（资料来源：http://www.hnrcsc.com/HRTools.）



表 5－4 员工培训需求调查表

部门：________填表日期：________年________月________日

培训类别	培训内容	是否同意	参加人员			培训方式				
			自愿参加	指定人员参加	部门全体员工参加	课堂授课	在实践中演示	标杆	座谈提问	其他
公共教育	1. 科研、财务等方面的规章制度									
	2. 创新文化									
	3. 社交礼仪，人际沟通									
	4. 保健知识讲座									
	5. 英语科技论文写作									
	6. 团队拓展训练									
	7. 其他	请说明：								
质量认证	培训内容	是否同意	参加人员			培训方式				
			自愿参加	指定人员参加	部门全体员工参加	课堂授课	在实践中演示	标杆	座谈提问	其他
	1. 质量体系文件									
	2. 工种培训									
	3. 软件工程化、可靠性培训									
	4. 其他	请说明：								
业务知识	各部门员工根据各自的岗位特点提出需求	是否同意	参加人员			培训方式				
			自愿参加	指定人员参加	部门全体员工参加	课堂授课	在实践中演示	标杆	座谈提问	其他
	1. 计算机/IT 行业动态									
	2. 互联网方面									
	3. 行业内前沿信息、发展方向									
	4. 行业内新元器件的应用推广									
	5. 管理艺术培训									
	6. 专业所急需理论知识									
	7. 专业所急需专业技能									
	8. 其他	请说明(尤其是近期工作中所需要的相关方面的培训)								
其他知识	请说明：									

（资料来源：http://www.hnrcsc.com/HRTools.）

表 5-5　培训需求问卷调查表

部门：________填表日期：________年________月________日

1. 你怎样描述你的工作？
2. 你当前的努力目标是什么？
3. 你工作的中心活动是什么？
4. 你完成任务时遇到的主要问题是什么？
5. 你预计在未来两年中，将会特别需要哪些方面的工作知识？
6. 你接受过的培训对你的工作有帮助吗？
7. 为了更好地工作，你认为你需要学些什么？

（资料来源：http://www.hnrcsc.com/HRTools.）

5.2.2　培训的实施

培训前的准备完成以后，接下来就是培训的实施。为了保证培训活动的顺利实施，需要制订一个培训计划，以此来指导培训的具体实施。不同的企业，培训计划的内容可能会有所不同，但是一般来说，一个比较完备的培训计划应当涵盖 6 个 W 和 1 个 H 的内容，即 why——培训的目标，what——培训的内容，whom——培训的对象，who——培训者，when——培训的时间，where——培训的地点及培训的设施，how——培训的方法及费用。

1. 培训的目标

培训的目标指培训活动所要达到的目的，从受训者角度进行理解就是指在培训活动结束后应该掌握什么内容。培训目标的制定不仅对培训活动具有指导意义，而且也是培训评估的一个重要依据。

在设置具体的培训目标时，应当包括 3 个构成要素：①内容要素，即企业期望员工做什么事情；②标准要素，即企业期望员工以什么样的标准来做这件事情；③条件要素，即在什么条件下要达到这样的标准。

例如，在对商店的售货员所进行的顾客服务培训中，培训目标就应当这样设置："培训结束之后，员工应当能够在不求助他人或者不借助资料的情况下(条件要素)，在半分钟到一分钟之内(标准要素)，向顾客解释清楚产品的主要特点(内容要素)"。

培训目标的内容要素主要可以分为三大类：①知识的传授，通过培训要使员工具备完成职位工作所必需的基本业务知识，了解企业的基本情况，如公司的发展战略、经营方针和规章制度等；②技能的培养，通过培训要使员工掌握完成职位工作所必备的技术和能力，如谈判技术、操作技术、应变能力、沟通能力和分析能力等；③态度的转变，通过培训要使员工具备完成职位工作所要求的工作态度，如合作性、积极性、自律性和服务意识等。

对于标准要素，一定要界定得具体、清楚，这样员工在接受培训时才会有明确的努力方向；同时，在培训结束后也才能准确地对培训效果做出评估。例如"在 10 分钟内准确地完成工作"的标准就比"迅速地完成工作"这一标准要清楚、具体。



2. 培训的内容和培训的对象

培训的内容指应当进行什么样的培训；培训的对象则指哪些员工需要接受培训。这两个项目都是培训需求分析的结果，这里就不再赘述了。需要强调的是，为了便于受训人员学习，一般都要将培训的内容编制成相应的教材。培训的内容不同，教材的形式也不同，一些基础性的培训可以使用社会上公开出售的教材，而那些特殊性的培训则要专门编写教材，这可以由企业自己进行编写，也可以请培训公司编写。不管培训教材的形式如何，都一定要紧紧围绕培训的内容。

3. 培训者

培训者的选择是培训实施的一项重要内容，培训者选择得恰当与否对于整个培训活动的效果和质量有着直接的影响，优秀的培训者往往能够使培训工作更加富有成效。

1)培训者的来源

一般来说，培训者的来源有两个渠道：一是外部渠道；二是内部渠道。从这两个渠道选择培训者各有利弊。

由于依靠这两个渠道的任何一种选择，培训者都存在着一定的问题，因此企业应当根据培训的内容、培训的对象等具体情况来选择恰当的培训者。一般来说，通用性的培训可以从外部选择培训者，而专业性的培训则要从内部选择培训者。现在，也有很多企业是将这两种方法结合起来使用，具体的做法就是长期从外部聘请相对固定的培训者，这样就在一定程度上弱化了从单一渠道选择培训者的缺点。

2)对培训者的基本要求

企业在选择培训者时，应当从以下几个方面对培训者进行考查。

良好的品质。作为一名优秀的培训者，应当具备3个优秀的品质，即3C：关心(care)、创造(creativity)和勇气(courage)。关心指培训者要善于从受训人员的角度出发思考问题，关心受训人员的感受，这样才有助于提高培训的效果；创造指培训者要具有创造性，善于尝试新的事物，能够给受训人员以启发；勇气指培训者要具有激情，能够感染受训人员，使其保持高昂的学习情绪。

完备的知识。对一名合格的培训者来说，这是最基本的要求，其中的道理非常简单，培训者要给受训人员传授知识和技能，如果培训者自己不具备相应的知识和技能，那么又怎么能够传授别人呢?

丰富的经验。一名合格的培训者还应当具备丰富的培训经验，这也是影响培训效果的一个重要因素。培训者应当善于把握培训的进程，能够根据受训人员的反应及时调整自己的授课方式；要善于吸引受训人员的注意力，调动他们的积极性，从而提高培训的效果。

有效的沟通。培训的过程就是一个信息传递的过程，因此具备良好的沟通能力也是对一名合格培训者的基本要求。这里的沟通包括两个层次的含义：①培训者要具备良好的表达能力，要善于表达自己的意思，使受训人员能够理解自己所讲的内容；②培训者还要善于和受训人员沟通，了解他们的想法，掌握他们接受的程度，这也有利于提高培训的效果。

4. 培训的时间

培训时间指培训在什么时候进行。在培训实施中，这也是非常重要的一点。一般来



说，培训时间的确定要考虑两个因素：一是培训需求；二是受训人员。培训时间确定得科学合理，一方面可以保证培训及时地满足培训的需求；另一方面也有助于受训人员安心地接受培训，从而保证培训的效果。例如，企业准备引进新的设备，那么合理的培训时间应当确定在设备引进之前，这样员工就可以及时地使用新的设备；如果等引进后再对员工进行培训，那么就会造成设备有一段时间的闲置。再比如，当员工的工作任务比较繁忙时，除非培训的需求非常紧急，一般最好不要安排培训；如果培训是连续性的，那么还要制定出培训的时间进度表。

培训时间确定之后，要及时地发布通知，确保每名受训人员知道在什么时间要进行培训，这样就可以提前做好准备，以免时间上发生冲突，影响培训的实施。

5. 培训的地点和设施

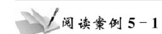
培训地点指培训要在什么地方进行，培训地点的选择也会影响培训的效果，合适的地点有助于创造有利的培训条件，建立良好的培训环境，从而增进培训的效果。培训地点的选择，最主要的是要考虑培训的方式，应当有利于培训的有效实施。例如，采取授课法，就应当在教室进行；采取讨论法，就应当在会议室进行；而采取游戏法，则应当选择有活动空间的地方。此外，培训地点的选择，还应当考虑到培训的人数、培训的成本等因素。

此外，在培训计划中，还应当清楚地列出培训所需的设备，如桌椅、音响、投影机、屏幕、白板以及文具等，准备好相应的设备也是培训顺利实施的一个重要保证。

6. 培训的方法和费用

在实践中，培训的方法有很多，不同的方法具有不同的特点，企业应当根据自己的具体情况来选择合适的方法。在5.3节中，将对这些方法进行详细的介绍。

由于培训都是需要费用的，因此在培训计划中还需要编制出培训的预算。这里的培训费用一般只计算直接发生的费用，如培训地点的场租、培训的教材费、培训者的授课费以及培训的设备费等。对培训的费用做出预算，便于获取资金支持以保证培训的顺利实施，同时也是培训评估的一个依据。


阅读案例 5-1

RB公司培训的不合理之处

RB制造公司是位于华中某省的一家皮鞋制造公司，拥有近400名工人。大约在一年前，公司因产品有过多的缺陷而失去了两个较大的客户。RB公司领导研究了这个问题之后，一致认为：公司的基本工程技术方面还是很可靠的，问题出在生产线上的工人，质量检查员以及管理部门的疏忽大意、缺乏质量管理意识等方面。于是公司决定通过开设一套质量管理课程来解决这个问题。

质量管理课程的授课时间被安排在工作时间之后，每周五晚上7:00～9:00，历时10周。公司不付给来听课的员工额外的薪水，员工可以自愿听课。但是公司的主管表示，如果一名员工积极地参加培训，那么这个事实将被记录到他的个人档案里，以后在涉及加薪或提职时，公司将予以考虑。

课程由质量监控部门的李工程师主讲，主要包括各种讲座，有时还会放映有关质量管理的录像片，专题讲座的内容包括质量管理的必要性、影响质量的客观条件、质量检验标准、检查的程序和方法、抽样检查以及程序控制等。公司所有对此感兴趣的员工，包括监管人员，都可以去听课。



课程刚开始时，听课人数平均60人左右。在课程快要结束时，听课人数已经下降到30人左右。而且，因为课程是安排在周五的晚上，所以听课的人员都显得心不在焉，有一部分离家远的人员课听到一半就提前回家了。

在总结这一课程培训的时候，人力资源部经理评论说："李工程师的课讲得不错，内容充实，知识系统，而且他很幽默，使得培训引人入胜。听课人数的减少并不是他的过错。"

（资料来源：http://www.docin.com/p—49393457.html.）

5.2.3 培训成果的转化

培训开发的目的就是要改善员工的工作业绩并最终提高企业的整体绩效，因此员工在培训中所学到的内容必须运用到实际的工作中去，这样培训才具有现实意义，否则培训的投资对企业来说就是一种浪费。

关于培训成果的转化，有3种主要的理论，这里做一下简要的介绍，如表5-6所示。

表5-6　培训成果转化的3种理论

理论重点	强调重点	适用条件
同因素理论	培训环境与工作环境完全相同	工作环境的特点可预测并且稳定，如设备使用的培训
推广理论	一般原则运用于多种不同的工作环境	工作环境的特点不可预测并且变化剧烈，如谈判技能的培训
认知转化理论	有意义的材料可增强培训内容的存储和回忆	各种类型的培训内容和环境

（资料来源：雷蒙德·A·诺伊．雇员培训与开发．北京：中国人民大学出版社，2001.）

一般来说，培训成果的有效转化，至少需要具备以下几个基本条件。

1．良好的氛围

良好的氛围是培训成果转化的环境因素，将有助于员工培训成果的转化。

2．上级的支持

上级的支持是影响培训成果转化的最重要的因素。一般来说，上级的支持程度越高，培训成果就越有可能得到转化。上级的支持表现在以下几个方面：①鼓励受训员工在工作中运用培训所学到的内容；②在受训人员没有意识到的时候，提醒他们在工作中运用培训所学到的内容；③要给受训人员提供机会，使他们能够在工作中运用培训所学到的内容；④在受训人员运用从培训中所学到的内容时及时给予指导和反馈等。

3．同事的支持

这里的同事不仅包括一起参加培训的同事，还包括那些没有参加此次培训的同事。这种支持主要表现为：在一起相互讨论培训成果转化的体验，分享成功的经验，吸取失败的教训，从而使培训成果的转化更有成效；其他同事在运用从培训中所学到的内容时，对其提供必要的帮助；鼓励其他同事在工作中运用从培训中所学到的内容等。

5.2.4 培训效果的评估

培训开发活动的最后一个步骤就是要对培训进行评估，这不仅可以监控此次培训是否达到了预期的目的，更重要的是它还有助于对以后的培训进行改进和优化。培训的评估包括两个方面的主要内容：一是培训评估的标准；二是培训评估的设计。

1. 培训评估的标准

培训评估的标准指要从哪些方面对培训进行评估，也可以说是培训评估的内容。这方面最有代表性的观点是柯克帕特里克(Kirkpatrick)的四层次评估模型，这一模型将培训评估的标准分为4个层次的内容。

1)反应层

反应层指受训人员对培训的印象，即是否对培训满意。例如，可以询问这样的问题："喜欢此次培训吗?""对培训者满意吗?"等。

2)学习层

学习层指受训人员对培训内容的掌握程度。他们在接受培训以后，知识和技能的掌握是否有所提高以及有多大程度地提高，这更多的是停留在认知层面上。

3)行为层

行为层指受训人员在接受培训以后工作行为的变化，也可以看做是对学习成果的运用，如在工作中是否改进了以前的行为，是否运用了培训的内容。

4)结果层

结果层指受训人员或者企业绩效的改善，即经过培训，员工和企业的绩效是否得到了改善和提高。

在实践中，有些企业将培训的评估分为一次评估、二次评估和三次评估3个层次。一次评估主要是针对培训本身进行的，相当于上述的反应层的评估；二次评估主要是针对培训内容的掌握进行的，相当于上述的学习层的评估；三次评估主要是针对培训的实际效果进行的，相当于上述的行为层和结果层的评估。

对于培训评估的标准，还可以从两个大的方面进行考虑：一是培训的效果，也就是说培训是否实现了预定的目标，这可以将培训的结果和培训的目标进行比较从而得出结论。培训的效果评估是培训评估最基本的要求，如果培训没有达到效果，就说明此次培训是失败的。效果评估主要是针对受训人员进行的。二是培训的效率，也就是说培训是否以最有效的方式实现了预期的目标，这不仅要评估费用成本，还要评估时间成本，在同样的培训效果下，费用最低、时间最短的培训是最有效率的。这里的费用成本既要包括培训的直接成本，也要包括培训的间接成本。通过对培训效率的评估，可以对培训的方法进行优化。效率评估更多的是针对培训本身进行的。

2. 培训评估的设计

培训评估的设计指应如何进行培训的评估，包括选择评估的方法和设计评估的方式。

1)评估的方法

培训评估的方法有很多，在进行具体的评估时应当根据评估的内容选择合适的方法，



这样才能保证评估的效果。进行反应层的评估时，可以采取问卷调查法、面谈法和座谈法等方式。进行学习层的评估时，可以采取考试法、演讲法、讨论法、角色扮演法和演示法等方式。对行为层和结果层的评估，更多的是要采取评价的方法。

2)评估的方式

一般来说，进行培训评估时，主要可以采取以下几种方式。

(1)培训后测试。即在培训结束后对受训人员的培训效果进行测试。这种方式的好处是简单易行，但是这种方式得到的评估结果是一种绝对值，更多地反映了培训目标的达成程度，不容易看出培训的改进效果。例如，对生产效率进行培训时，目标是每小时生产10个零件，培训后进行测试得出的结果是员工每小时能够生产10个零件，这说明培训完全达到了预期的目的，但是这一结果却无法说明培训对生产效率提高的程度。因此这种方式更多地用在对反应层的评估。

(2)对受训人员进行培训前后的对比测试。这种方式需要进行两次测试，在培训前要对受训人员进行一次测试，培训结束后再进行一次测试，然后将两次测试的结果进行比较，从而对培训的效果做出评估。由于这种方式可以得出培训结果的相对值，因此能够看出培训的改进效果。但是这种方式的问题在于，受训人员在行为或结果方面的变化可能受到了其他因素的影响，从而干扰了对培训效果的准确评估。依上述例子，假设培训前员工的生产效率为每小时生产8个零件，培训后为每小时10个零件，这可以清楚地看出培训对生产效率的改进程度，但是这种改进不一定都是培训的结果，有可能是生产技术的改进、工资水平的提高等原因造成的。因此这种方式多用在对学习层的评估上。

(3)将受训人员与控制组进行培训前后的对比测试。这种方式比上一种更进了一步。为了消除其他外界因素对培训效果评估的影响，在进行评估时，除了对受训人员进行对比测试外，还要选择一组没有经过培训的员工进行对比测试，这就是所谓的控制组。将受训人员测试的结果与控制组测试的结果进行对比，就能够反映出培训的真实效果。接着看上面的例子，我们依然假设受训员工的生产效率从培训前的每小时生产8个零件提高到培训后的每小时10个；而控制组的员工，在培训前的生产效率也是每小时8个，现在的生产效率为每小时9个，通过对比可以得出培训对生产效率的提高程度是每小时多生产1个零件。为了保证测试结果的有效性，受训组员工和控制组员工，除了在培训方面有所不同外，其他的任何条件都要保持一致。这种方式主要用于行为层和结果层的评估。

5.3　培训开发的主要方法

培训开发的方法很多，在进行不同的培训时，要根据公司培训的需要和可能、培训的内容以及培训的对象等方面，合理地选择相应的方法。通用的培训方法可大体上分为演示法、专家传授法与团队建设法。

5.3.1　演示法

演示法(presentation methods)指将受训人员作为信息的被动接受者的一些培训方法。主要包括传统授课法、远程学习法及视听法。

1. 传统授课法

传统授课法是最为普遍也是最为基本的一种培训方法，即通过培训者讲授或演讲的方式对受训人员进行培训。这种方法的优点在于：可以同时对一大批受训人员进行培训，成本比较低；培训者能够对培训过程进行有效地控制。同时，它的缺点也是非常明显的：由于讲课的内容往往比较概括和一般，因此要求受训人员同质程度比较高，如文化程度和工作要求要比较相似，以便使培训者有可能讲得更为具体和实用。这种方法主要是一种单向沟通的方式，很少有对话、提问和讨论的机会，缺乏反馈、练习，受训人员比较被动；没有练习的机会，不适用于技能的培训。因此这种方法大多用于一般性的知识培训。使用这类方法时，要为学习者提供更多的参与机会，并穿插附加问题，调动学习者积极思考，在加强教学互动中，吸引学习者的注意力和提高学习成效。

2. 远程学习法

远程学习法(long-distance study)通常被一些地域上较为分散的企业用来向员工提供关于新产品、企业政策或程序、技能培训以及专家讲座等方面的信息。远程学习包括电话会议、电视会议、电子文件会议以及利用个人电脑进行培训。它的主要优点在于可以为分布区域广、难以集中的员工提供高水平的专家培训，并节省大笔的差旅费和时间；它的最大缺点是教师与学生、学生与学生之间缺乏互动。

3. 视听法

视听法主要指利用投影、幻灯、录音、录像等视听技术手段实施培训的方法。这种方法可用来展示预先录制的内容以便展示行为、技术或说明问题，还可用来录制和重放受训者在课程中的表现，因此被广泛用于提高受训者的沟通技能、面谈技能、服务技能等方面。

由于视听材料具有可以人为控制播放的方式，受训者能够得到前后连贯一致、不受个人兴趣影响的生动信息内容，可以让受训者进入很难用语言说清的环境、事件和情景当中，具有客观且真实感强等优点，所以它在单独或与其他方法组合使用上日益受到人们的重视。视听法的主要问题来自于与录像、录音、胶片等的创作方法、编辑制作技术以及恰当使用这种方法的艺术技巧等有关的各种问题。

5.3.2 专家传授法

专家传授法是一种要求受训者积极参与学习的培训方法。这种方法有利于开发受训者的特定技能、理解技能和行为，将其应用于工作当中，可使受训者亲身经历一次工作任务完成的全过程。该方法包括在职培训、情景模拟、讨论、案例分析、角色扮演、游戏培训、行为模仿以及网络培训等方法。下面介绍几种主要的方法。

1. 在职培训法

在职培训法是新员工或没有经验的员工通过观察并效仿同事及管理人员执行工作时的行为而进行学习。在职培训的方法主要有学徒制法与自我指导培训法。

成功的在职培训方案通常有以下要点。

(1)列出受训者需要学习的所有信息和技能。



(2)设定学习目标。

(3)设计一次在职培训经历，以保证受训者有机会观察称职的员工是如何执行每项重要的工作任务的。

(4)演示任务时，演示者应该向受训者解释原理和方法。

(5)让受训者有机会执行每项重要的工作任务。应该给其足够的机会实践任务，同时得到必要的反馈。

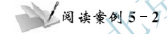
在职培训法与其他方法相比的主要优点是在材料、资金和时间投入上较少，培训教师资源充裕；主要缺点是被仿效的同事完成项目工作的行为过程并不一定相同，受训者既接触到有用的东西，又接触到一些无用的东西或不良的习惯，一些在职培训往往时断时续，因组织不良而导致培训低效。为了克服这些缺点，保证在职培训的有效性，必须按上述要点编制结构化的在职培训方案而加以施行。

在职培训是一种广受欢迎的方法，可采用工作指导培训、师带徒、自我指导学习等多种多样的形式。

2. 情景模拟法

情景模拟法指利用受训者在工作过程中实际使用的设备或者模拟设备以及实际面临的环境对他们进行培训的一种方法。

这种方法的好处在于：由于和实际的工作情景比较接近，因此培训效果比较好；能够对培训的过程加以有效控制；可以避免在实际工作中进行培训而造成的损失。该方法的缺点是：培训的费用比较高；不可能做到与真实的工作完全一样，也存在培训的转化问题。这种培训特别适合那些出现错误的代价和风险比较高的工作，如飞行员的培训、管理决策的培训等。



阅读案例 5-2

"泰坦尼克号"——一个经理人培训的情景游戏

游戏目的

增加队员间信任和默契度。一个人在紧急情况下，能更好地发挥其潜在创造力和主观能动性。

下面的游戏将帮助我们练习在遇到困难时，如何制订计划、如何合作以及如何有效地利用有限资源。

游戏规则和程序

1. 培训师给大家讲下面一个故事：泰坦尼克号即将沉没，船上的乘客(受训者)须在《泰坦尼克号》的音乐结束之前利用仅有的求生工具——7块浮砖，逃离到一个小岛上。

2. 培训师指导受训者布置游戏场景：将25m的长绳在空地上摆成一个岛屿形状，在另一边，摆4个长凳，用另外的绳子作为起点。

3. 给学员5分钟时间讨论和试验。

4. 出发时，每一个人必须从长凳的背上跨过(就如同从船上的船舷栏杆上跨过)，踏上浮砖。在逃离过程中，船员身体的任何部分都不能与"海面"——地面接触。

5. 自离开"泰坦尼克号"起，在整个的逃离过程中，每块浮砖都要被踩住，否则培训师会将此浮砖踢掉。

6. 全部人达到小岛之后，并且所有浮砖被拿到小岛上，游戏才算完成。

相关讨论

1. 你们组可以想出什么样的办法来达到目的?

2. 小组是否确定了领导者?是根据什么确定的?撤离方案的形成是领导的决定还是小组讨论的结果?

3. 你们的方案是否坚决贯彻到底了?中间发生了什么变化?为什么?

4. 事后回顾当初的方案觉得是否可行?有更好的方案吗?为什么当时没有想到或没有提出来?

5. 小组是如何分配组员撤离的先后次序的?考虑到了什么因素?

总结

1. 如何应付突如其来的紧急情况反映了一个人头脑的清醒程度和应变能力;同时,如何利用有限的资源更大程度地达到目的,也是观察一个人想象力和创造力的最好途径。

2. 在我们面临危险的时候,每个人都会有不同的想法,此时就需要出现一个领导者的角色,否则大家七嘴八舌,互相不服气,最后只会使得整个集体都受到损失。如何选择这名领导者是一个很关键的问题,但是最关键的是此人一定要能够服众。

参与人数:10~12 人一组

时间:30 分钟

场地:户外

道具:木砖 24 块(每组 6 块),4 张椅子,两条长绳(每条 25m)

应用:(1)创新思维训练

(2)应变能力的培养

(3)团队合作精神培养

(资料来源:http://bbs.hrsalon.org/thread—174701—1—1.html.)

3. 讨论法

讨论法指由培训者和受训者共同讨论并解决问题的一种培训方法。实践中,先由培训者综合介绍一些基本概念和原理,然后围绕某一主题进行讨论,这是应用比较广泛的一种方法。

讨论法的优点在于:受训人员能够参与到培训活动中,可以提高其学习兴趣;有利于受训人员积极思考,加深对学习内容的理解;在讨论中可以相互学习,有利于知识和经验的共享;此外,还可以同时培养其口头表达能力。这种方法的缺点是:为了保证讨论的效果,参与的人数不能太多;不利于对基本知识和技能的系统掌握;讨论过程中容易偏离主题,因此对主持人的要求比较高。

4. 案例分析法

案例分析法又称案例研究法(case study),要求受训者研究分析那些描述现实工作情形和真实经营管理事件的案例。这种方法的基本做法是:为参加开发计划学员提供一些企业问题的书面描述,然后,让他们自己分析这些案例、诊断问题所在、考虑解决问题的办法;在与其他受训者一起讨论时提出自己的研究结果和解决问题的方法;通过一位训练有素的讨论会主持人的巧妙引导,让受训者真实体验分析复杂问题的过程,了解和运用解决复杂问题的多种方法。

案例的一般结构往往像一出剧目,先展现中间的剧情,然后利用倒叙,描述最初某员工做出重大决策的情景,案例的其余部分为决策者做决策时所拥有的信息和资料做铺垫。



通常在案例结尾提出要求受训者回应的问题，要求受训者分析案例情景，提出解决方案；陈述问题的实质，找出导致问题的事件，说明该如何更有效地解决问题等。案例分析方法所基于的基本假设是：如果受训者通过“受指导的发现”实现了理解，他们才最有可能记住并运用所学到的知识；通过对案例发展变化过程的研究与发现所进行的学习，可以获得在必要时能够付之应用的活动知识能力。案例研究特别适用于开发学习者分析、综合、推理、评判等深层次的智力技能，提高学习者对复杂因素和不确定结果等风险的承受和应对能力。

为了提高案例研究的有效性，使用这种方法时应把握以下要点。

(1)运用组织的实际问题，尽可能从受训者所在组织选取一定的案例(有利于其了解背景和学习后的应用)。

(2)精心准备案例预习、分小组讨论等，尽量让参加者陈述其看法，在合作性学习互动中征求他人意见，正视不同看法并做出决策。

(3)把对教师的依赖程度降到最低。教师应是一种催化剂、教练或有效的信息源，应提出探讨性的问题以引发受训者热烈辩论，而不应是说教者或仅解释教科书原理的讲解员。

(4)教师应少回答“对”或“错”，不完善的案例才是真实的。

(5)教师尽量通过创造适当程度的戏剧场面来推进案例研究。

(6)案例分析一般没有完全正确或错误的答案，这种方法的目的不在于教给受训者“正确”答案，而在于教会其如何发现潜在的问题，并提出切合实际的行动方案。

此外，还应注意对现成案例进行审查，确定这些案例对受训者的意义及其与培训目标的相关性到底有多大。注意学习环境与氛围的营造，促进案例准备、沟通与案例讨论分析的参与度和有效性。

5. 角色扮演法

角色扮演法(role playing)指给受训人员提供一个真实的情景，让他们在其中分别扮演不同的角色，表现出他们认为适合每一种角色的行为和情感。在扮演过程中培训者随时加以指导，在结束后组织大家讨论，以各自对扮演角色的看法来发表意见，这其实就是通常所说的“换位思考”。

通过角色扮演，受训人员可以体会到与自己工作有关的其他角色的心理活动，从而有助于改正过去工作中的不良行为，以利于建立良好的人际关系。例如，让一名售货员扮演顾客角色，让其体会顾客受到冷落时的心理感受，从而改善自己的服务态度。这种方法的缺点在于操作起来比较麻烦，因此，被更多地用于态度改变的培训，知识和技能的培训往往不太适用。

6. 游戏培训法

游戏培训法严格来讲也属于情景模拟法的一种。游戏培训法可分为普通游戏和商业游戏(包括管理游戏)两种。

普通游戏指经过精心设计，包含许多与员工工作有密切关系的知识、态度、行为等内容的游戏活动。普通游戏可以调节学习气氛，使受训者以娱乐形式，活泼多样地进行各种

互动学习，在放松身心、易于高度参与的游戏中，可以体验和理解其他形式很难掌握的培训内容和技能。这种方法很受人们欢迎，但它的设计与使用要求较高。

商业游戏(包括管理游戏)，主要用于开发受训者的经营决策能力和管理技能。在商业游戏中，受训者被要求在规定的场景中。必须收集信息，分析情况，仿照商业竞争规则或管理规则，做出决策，推行方案，涉及企业经营管理实践、财务管理、市场营销、劳工关系等各个方面的活动。例如，一种在企业培训与开发中使用较多的企业决策模拟竞赛即是一种典型的商业游戏。这种游戏将受训者每 4～7 人组成一个“微型企业”(小组)，组员自愿组合或指派均可，每人在本“企业”中分工承担的责任或职务，可自报或推举，再经小组协商确定。各组按照规定的情景和规则，分析信息、制订方案，利用游戏组织者所提供的统一“原料”，在规定的工作周期内，通过组合拼接，装配“生产”出某种产品，再“推销”给竞赛组织者，争夺市场份额等。商业游戏能够模拟出商战的竞争性质，能够帮助培育凝集力很强的群体，并迅速构建团队的信息框架，具有很强的参与性、互动性和一定的仿真性，因此可以激发受训者的学习动力。

7. 行为模仿法

行为模仿也称行为示范或行为塑造，主要指向受训者展示一个关键行为的模型，然后给他们提供实践这些关键行为的机会并提供其实践情况的反馈，促使培训成果在实践中转化的一种培训技术。行为模仿法能够抓住并保持学员的注意力，提供了有针对性的实践与反馈机会，所以有效性突出。这种方法适合于行为、人际关系和某种技能的学习，不太适合于事实信息的学习。

使用行为模仿法的培训项目应包括明确关键行为、设计示范演示、提供实践机会以及培训成果等基本环节，它的一般操作程序如下。

(1)建立和示范。建立执行任务所需的关键行为(一组行为)模式，并以适当方式(录像、言行等)向受训者示范展示把事情做好的正确方式。

(2)实践练习。让受训者扮演指定的角色，实践和练习用所示范的关键行为模式去做事。

(3)反馈与强化。提供受训者模仿行为的正误，用表扬、建议等措施使其正确行为得以强化。

(4)成果转化。提供后续措施和资源，制订应用计划，鼓励和支持受训者把学得的技能和关键行为在实际工作中应用、巩固。

行为模仿法与角色扮演法相比，虽然同样要求受训者扮演某些角色、演示某种情形，但是行为模仿法教给受训者的是“如何正确执行任务”的方法，培训中发生的互动行为是实践而不是“剧情中的角色扮演”。

8. 网络培训法

有关统计数据表明，网络培训相比传统的培训方法具有一些明显的优势：采取网络培训，学习新知识所需的时间是传统面授方式的 40%；而对知识的记忆保持力，又提高了 25%～60%；学习所接收的新信息量，比传统模式增加了 56%；从培训时间来说，比传统方式减少了 30%；这种方式还大大降低了知识传递过程中的偏差。



但是采取这种方法也是有缺点的，它需要建立良好的计算机网络系统；有些内容无法使用这种方法培训，如设备的操作培训、人际关系交往能力的培训等。

5.3.3　团队建设法

团队建设法又称团队建设培训法或团体学习法，主要指让受训者分享各种经历和观点，理解动态的人际关系及其力量，树立起对群体或团队的认同感，审视自身和同事的优缺点，并恰当对待，从而提高群体绩效的一类培训与开发方法。

1. 冒险学习法

冒险学习法又称探险学习法或户外培训，指运用有组织的户外活动开发受训者的团队协作能力和领导技能的一种培训方法。这种培训方法常用的结构性个人和群体的户外活动有爬墙、攀绳、信任跳、登山、爬梯子、有保险的蹦极与走钢丝等。冒险性学习在开发诸如自我知觉、问题解决、冲突管理、风险承担等与团队有效性有关的技能时最为适用。

冒险学习获得成功的关键之一，要求团队全体成员共同参与练习，在练习中体验发现妨碍群体有效性的障碍和问题，然后对之进行讨论和正确认知；关键之二，必须根据拟对参训者开发的技能来设计和组织冒险学习的内容；关键之三，要有一位经验丰富的指导者在练习后，组织参与者讨论在练习中发生的事情及其与工作情景的联系，讨论体验和学到的东西以及如何把其应用于工作实践中去。

冒险学习可以使参与者共享一段有感情色彩的身心经历，这种感情和身心经历十分有助于受训者打破和改变自己原有的行为方式。冒险学习的另一个重要功用在于这类练习可作为一定组织行为的一种“隐喻”，即在实际工作中会发生与冒险学习类似的行为方式。所以，通过分析讨论，受训者就可真切感知什么是无效行为和有效行为。

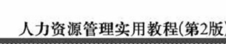
2. 团队培训法

一个团队或群体成功与否，取决于其成员个人决策活动中的相互协调、处理潜在危险情况的思想准备以及团队的绩效等方面的因素，其中团队绩效又取决于团队成员的知识、态度和行为 3 个要素。团队培训旨在调动团队成员个人的知识、态度和行为，是通过协调在一起工作的不同个人的绩效，从而实现共同目标的方法，通过协调个体的活动和绩效来促进团队绩效的提高，从而有效实现团队的共同目标。团队培训对于必须分享信息、协同工作、个人行为与群体绩效密切相关的集体是非常有用的。

团队培训主要有交叉培训、协作培训、领导技能培训等 3 种。交叉培训指让团队成员熟悉并实践其他人的工作，以便在有人离开团队时，其他人能够补位、承担起相应的工作。协作培训指促使团队成员共享信息、分担决策责任、协调行动、合作工作，从而实现团队绩效最大化的培训内容与方式。领导技能培训的主要对象是团队领导者或指导人员，主要培训内容包括：如何协调团队成员的活动、如何解决内部冲突、如何培养各种团队技能等。团队培训一般可采用讲座、录像、角色扮演、仿真模拟等方法。

3. 行动学习法

行动学习法指给受训集体或工作小组布置一项实际工作难题，要求他们合作制订出解

决问题行动计划并负责组织实施这一计划的培训方式。受训集体一般由 6～30 人组成，可以包括不同部门的代表、顾客和经销商等人士。这种方法由于其“行动”涉及的是员工实际面临的问题，有助于发现妨碍团队有效解决问题的非正常因素。

本章小结

培训开发指企业通过各种方式使员工具备完成现在或者将来工作所需要的知识、技能并改变他们的工作态度，以改善员工在现有或将来职位上的工作业绩，并最终实现企业整体绩效提升的一种计划性和连续性的活动。

培训开发的程序为培训前的准备、培训的实施、培训成果的转化、培训效果的评估和反馈。

培训开发的方法很多，主要有演示法、专家传授法与团队建设法。在进行不同的培训时，要根据公司培训的需要和可能、培训的内容以及培训的对象等方面，合理地选择相应的方法。

其中，演示法指将受培训者作为信息的被动接受者的一些培训方法。主要包括传统的授课法、远程学习法及视听法。

专家传授法是一种要求受训者积极参与学习的培训方法。包括在职培训、情景模拟、讨论、案例分析、角色扮演、游戏培训、行为模仿以及网络培训等方法。

团队建设法指让受训者分享各种经历和观点，理解动态的人际关系及其力量，树立起对群体或团队的认同感，审视自身和同事的优缺点，并恰当对待，从而提高群体或团队绩效的培训与开发方法。主要包括冒险学习、团队培训、行动学习、等方法。



关键术语

培训开发　培训者　授课法　讨论法　案例分析法　角色扮演法



综合练习

一、单项选择

1. 员工培训开发的主体应是(　　)。

   A. 企业全体员工　　B. 企业部分员工　　C. 个人　　D. 企业

2. 通过组织分析、任务分析和人员分析来确定培训需求内容的观点是(　　)提出的。

   A. 柯克帕特里克　　B. 麦吉和塞耶
   C. 弗雷德里克·赫兹伯格　　D. 克雷顿·奥尔德弗

3. 对于培训评估标准的四层次评估模型最早是由(　　)提出的。

   A. 柯克帕特里克　　B. 麦吉和塞耶
   C. 弗雷德里克·赫兹伯格　　D. 克雷顿·奥尔德弗



4. 培训评估的四层次评估模型中，结果层是指经过培训员工的(　　)是否得到了提高。

A. 能力　　B. 行为　　C. 绩效　　D. 知识

二、多项选择题

1. 四层次的培训评估模型内容包括(　　)。

A. 学习层　B. 反应层　C. 价值层　D. 行为层　E. 结果层

2. 按照诺伊的观点，影响员工绩效的因素主要有(　　)。

A. 投入　B. 个人特征　C. 产出　D. 反馈　E. 结果

3. 培训目标指培训活动要达到的目的，设置培训目标时，应考虑的要素有(　　)。

A. 质量要素　B. 内容要素　C. 标准要素　D. 条件要素　E. 价值要素

4. 企业在选择培训者时，应当考查培训者的主要方面有(　　)。

A. 优良的气质　B. 良好的品质　C. 完备的知识

D. 丰富的经验　E. 有效的沟通

5. 培训开发的差异化原则包括(　　)。

A. 薪酬上的差异化　B. 内容上的差异化　C. 人员上的差异化

D. 绩效上的差异化　E. 目标上的差异化

三、填空题

1. 产生培训需求的“压力点”主要来源于________和________两个方面。

2. 在培训前的准备阶段，需要完成________和________两个方面的主要工作。

3. 培训成果的有效转化，至少需要具备________、________和________几个基本条件。

4. 培训开发的差异化原则包括________和________。

四、改错题

下面是一段关于培训评估的层次和方法的叙述。

企业可以根据培训项目投入的经费状况来选择是否要进行评估。对培训效果的评估可在4个层面上进行，从易到难依次为：学习评估、反应评估、行为评估和结果评估。学习评估是第一级评估，着眼于对学习的度量，即评估学员在知识、技能、态度或行为方式方面的收获，一般在培训项目结束3个月后进行。培训单位可以通过提问法、口试法、演讲法及综合座谈法对学员进行学习评估。结果评估是第四级评估，其目标着眼于衡量学员在培训后的行为改变是否因培训所致，由学员的单位主管负责评估。

请指出上述描述中存在的5处错误，并予以改正。

(1)____。

(2)____。

(3)____。

(4)____。

(5)____。

五、简答题

1. 简述员工培训开发在企业管理中的作用。
2. 简述员工培训开发应当遵循的基本原则。
3. 简述企业在选择培训者时对培训者的基本要求。

六、综合分析题

某公司是一个实业中等的日化厂，1994 年市场占有率为 27.5%，1997 年外资企业大举进入上海市场，该年该公司的市场占有率为 17.5%，以后每年的市场占有率均在下降，如表 5-7 所示。

表 5-7　某公司产品市场占有率　(单位:%)

年份	市场占有率	年份	市场占有率
1997	17.5	2002	6.9
1998	17.2	2003	5.7
1999	16.8	2004	4.8
2000	18.1	2005	3.5
2001	17.5	2006	2.4

由此看出，年利润有缩小的趋势，要实现该公司的目标，难度越来越大，尤其是员工素质明显不如竞争对手，产品升级换代速度慢、效率低、事故率高，产品质量受影响。

员工文化程度比较如表 5-8 所示，从中可见该公司员工素质相对较低，因此在竞争中倍感辛苦。

表 5-8　员工文化程度比较　(单位:%)

文化程度	某公司	国内先进企业	合资企业
本科以上	1.2	4.5	18.7
大专	3.7	8.7	20.4
中专	4.0	11.5	26.5
高中	10.1	29.7	30.1
初中	74.1	42.8	4.3
小学以下	6.9	2.8	0

2006 年底，公司提出“重视人才，两条腿走路”的新思路。所谓“两条腿走路”是指招聘人才和培养人才。培训部做了以下几方面工作。

(1)在各种会议上，鼓励员工自学成才，只要在业余时间学习，获得文凭后，学费公司报销。

(2)花了 30 000 元办了一期管理人员讲习班，请局职工大学企业管理专业的教师讲了 20 次课。



(3)公司还办了两次短期的培训班。

但是效果不是特别理想，有关领导经过分析，认为主要原因是销售人员的客户关系处理能力不够，销售技术不佳，大多数销售员都只能在办公室等客户上门，还有业务员之间存在互相嫉妒的倾向，内部交流不充分。

请回答下列问题：

(1)请对培训部的工作进行评价。

(2)你认为哪些培训方法适合用于此次培训？为什么？

(3)应该从内部还是从外部请教师？

实际操作训练

课题5—1 培训需求分析调研报告的制定

实训项目：制定培训需求分析调研报告。

实训目的：

1. 了解培训需求分析的模型与程序。
2. 掌握培训需求信息收集的方法。
3. 了解培训需求调查报告通常的组成部分。

实训内容：

1. 问卷设计。
2. 分组调查。
3. 撰写调研报告。

实训要求：

1. 分成几个组，每组由7～8人组成。
2. 分组讨论，在45分钟内完成调研报告。

课题5—2 对新进员工的培训采用情景模拟的方式

实训项目：培训新进员工。

实训目的：

1. 对新进员工心态的模拟，让学生能提前体验到工作的情景，当面对这样的情景你会产生怎样的心态。
2. 从模拟中总结调整心态的技巧。

实训内容：

1. 情景一：我上班才三天不熟悉业务，他们应该帮我分担一部分工作的；主管真是太苛刻了，他难道忘了我才毕业吗？我是新人，应该给我时间。

2. 情景二：他不就会拍马屁吗？我就没看出他有什么地方做得比我好；主管真是不公平，我们都是一起进来的，他凭什么得到那个机会？

3. 情景三：天啊，主管让我下班前完成工作，只有5分钟就下班了，我完不成工作，公司肯定会炒我鱿鱼的；千万不要出差错啊，否则我就得不到主管的信任了，同事们也会看不起我的。

实训要求：

1. 分成几个组，每组由7～8人组成。
2. 分组进行情景模拟。

(资料来源：http://www.worlduc.com/blog.aspx? bid=57370.)



案例分析

根据以下案例所提供的资料，试分析：

(1)D公司的员工培训为什么效果不好，你认为问题出在哪里?

(2)类似D公司这样的高科技企业，你有什么更好的培训建议?

D公司的员工培训

D公司是一家专门提供移动通信网络整体解决方案的高科技公司。多年来，该公司凭借领先的科技实力，取得了良好的效益，目前已是通信产业的领航人。公司高层管理者充分认识到，作为新兴高科技产业，只有迅速提高员工的素质才能在未来的通信产业立于不败之地。因此，近年来，该公司与颇具知名度的Z培训公司合作，组织了几次大型培训。钱投了不少，可效果却都不理想，原因何在?

事例1

小李在参加技能培训前向培训负责人反映："新机器比我原来操作的那台复杂多了，并且在操作时总是出错。"负责人说："也许你尚未完全掌握要领，而我们提供的这次培训就是帮助你胜任这项工作的。"然而，培训后的小李却满是疑问："可是在培训中演练的那台机器与我的这台'新家伙'完全不同呀!"

另有技术骨干小张反映："直属上司似乎并不支持我来参加培训，在培训期间不断布置新任务，我根本没有精力，也无法静下心来上课。"

事例2

除了技术类的培训，公司还为中高层管理人员安排了MBA课程。可培训还没开始，大批老员工就声明不参加培训，他们觉得自己就这样了，没什么好培训的。于是要么推说工作忙，要么干脆请病假。另一些员工也只是本着完成任务的态度，有的甚至认为："无非是走个过场，就当放几天假，休息一下好了。

(案例来源：http://wenwen.soso.com/z/q138618538.htm.)



第6章 职业生涯管理

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
职业生涯管理概述	掌握	职业生涯管理相关概念；职业生涯的影响因素
职业生涯管理基础知识	了解	职业生涯管理的意义；个人职业生涯规划的原则；组织职业生涯管理的原则
职业生涯管理理论	掌握	职业选择理论、职业发展理论
个人职业生涯周期管理	掌握	职业生涯早期管理、职业生涯中期管理、职业生涯后期管理

技能要点

技能要点	掌握程度	应用方向
个人职业生涯规划的内容和步骤	重点掌握	制订个人的职业生涯规划书
组织职业生涯管理方法	重点掌握	在组织内开展职业生涯管理工作

导入案例

辞职了，该何去何从

作为家里的独生女，丁丁从小就受尽宠爱，家里也是事事给她安排好，不让她自己操心。考大学的



时候，家里人认为女孩子做老师好，让丁丁上师范学校。因为丁丁喜欢英语，所以就报读了省城师范大学的英语教育专业。本来一切都是按部就班的，家里已经给丁丁在老家找好关系，毕业后就可以进当地的高中教学。但是丁丁经过几次教学实习后，再也不愿意当老师了。她觉得自己一点都不喜欢这种枯燥的工作，而且她也不想要这种一眼看到头的生活。家里没有办法，只能随她去了。

毕业后的丁丁留在了省城，经朋友介绍，到一家台资企业从事文秘工作。工作轻松，待遇也不错，丁丁一开始觉得挺好的。但是时间一久，丁丁就对这个工作感到厌烦了。每天的工作都是翻译、整理文件等一些琐碎的事务，虽然有时候也参与企业ISO9001及ISO14001等相关工作，但是涉及很少。之所以没有去当老师，就是因为自己的理想是干一份能体现个人价值，并且值得努力奋斗的工作。丁丁认为，只有符合自己兴趣的工作才能带来这些，才能证明自己存在的价值，而教师工作和目前的工作都不是自己兴趣所在。

工作不到一年的时候，丁丁想到了离职，但是家里人强烈反对，又加上金融危机爆发，所以又留了两年。2010年年初，丁丁终于下决心辞了职。辞职后，找了一段时间的工作，丁丁陷入了更大的迷茫中。一方面，丁丁不知道自己该选什么工作好，好像自己对什么工作都没兴趣了。另外一方面，现在工作很难找，面试了几家公司都没有成功。

现在的丁丁，该何去何从?

（资料来源：中国人力资源资源网 www. chinahrd. net.）

在经济全球化的时代，由于竞争的加剧，组织内外部环境处于持续地变化之中。企业为保持足够的灵活性而倾向于与员工签订较短期限的劳动合同，同时企业又在努力获得员工，尤其是知识型员工更高的忠诚度和更富创造性的劳动付出。相应地，越来越多的员工不再依赖于与某个雇主建立长期雇佣关系而获得职业安全，而是更倾向于通过对所从事或希望从事的职业进行有效地规划和管理而获得更可靠的长远保障。在这种状况下，无论员工个人还是组织都意识到了职业生涯规划与管理的重要价值。一些组织通过积极的措施，将员工为实现自身职业生涯目标的努力引导到组织所期望的方向上，使员工个人目标与组织目标达成一致。正因如此，员工的职业生涯管理便成为组织人力资源管理的重要职能。

6.1　职业生涯管理概述

本节将对职业生涯管理有关概念进行介绍，阐述职业生涯管理对于个人以及组织的意义，并探讨影响个人职业选择和职业发展的主要因素。

6.1.1　职业生涯管理相关概念

和职业生涯管理相关的概念包括“职业”、“职业生涯”、“职业生涯规划”。在综合众多学者观点的基础上，本书给出这些概念的基本含义。

1. 职业

所谓职业，指的是在社会分工中，人们所从事的以获得物质报酬作为主要生活来源并同时从中追求自身精神需求满足，具有一定专门技能的工作。

这个定义可以揭示出职业所具有的特征。



1)经济特征

对大多数人而言，从职业活动中获得经济报酬，是他们赖以生存的基础。而从社会整体的角度看，正是所有的劳动者通过各自的职业活动创造了物质财富，才推动了经济及社会发展。

2)社会特征

作为社会成员，人们和其他社会成员发生联系的最主要方式就是职业活动。同时，职业是社会分工的产物，社会分工的不断细化导致职业的发展变化，而职业活动本身又是社会发展的动力。此外，人们所从事的职业往往体现了他们在社会结构中的位置。

3)技术特征

一个相对成熟的职业，一般都形成了较为固定的工作内容、工作方法以及相应的技术体系，对任职者往往在知识、技能和素质方面有着特定的要求，只有符合这些要求的人才能胜任该职业的工作。

2. 职业生涯

所谓职业生涯，指的是贯穿于人们一生的与工作相关的经历的组合。

全面地理解职业生涯这个概念，应该包括两方面内容。一方面，职业生涯由一系列的与工作有关的客观事件构成，如工作职位、工作职责、工作活动以及与工作相关的决策。另一方面，职业生涯也包含个人对这些客观事件的主观知觉，如个人的价值观、态度、需要、动机、人格、气质、能力等。考察一个人的职业生涯，应该同时包括客观与主观这两个方面。

在一个社会中，人们可能从事着各种不同的职业，职位高低、职业成就各有不同，职业经历的时间长短各异。但只要一个人参与了社会劳动，就可以说有着自己的职业生涯。对大多数人而言，职业生涯构成了他们人生的主要部分。

3. 职业生涯规划

所谓职业生涯规划，是指个人在对职业生涯的主客观条件进行测定、分析、总结研究的基础上，对自己一生或某一个时期准备从事的职业、希望达成的目标以及为达成这个目标需采取的措施进行分析、设计并制订行动计划的过程。

这个定义明确指出了职业生涯规划的主体、内容及特性。第一，职业生涯规划的主体是个人。组织可以在员工的职业生涯发展方面提供有力地支持，但是职业生涯规划和发展的主体只能是个人。第二，职业生涯规划的主要内容包括职业选择、职业目标的确立以及行动计划的制定，这些内容实际上也构成了职业生涯规划的基本步骤。第三，职业生涯规划是一个制定科学的决策与计划的过程。在这个过程中，个人需要收集和获取与个人以及环境相关的各方面信息，在对信息进行分析评估的基础上，运用各种决策工具和技术手段，制定有关职业选择和发展的决策以及行动计划。

4. 职业生涯管理

在实践中，客观存在着个人的职业生涯管理以及组织的职业生涯管理两种不同的活动。

个人的职业生涯管理，指的是个人在组织内部环境和外部环境中，为实现个人职业目标而进行的与职业生涯有关的决策、计划、实施、监控和调整的过程。个人的职业生涯管

理，其主体是个人，目标是个人职业生涯目标的实现。

组织的职业生涯管理，指的是组织以帮助员工实现职业发展为直接目的，通过制定政策、制度，提供资源以及开展专项活动等方式进行的各种管理活动的总称。组织的职业生涯管理，其主体是组织，直接目的是帮助员工实现职业目标或获得职业发展，间接目的或者说根本目的则是组织绩效的提高以及组织战略目标的实现。从这个意义上讲，组织职业生涯管理的关键在于寻找员工职业生涯发展与组织战略的契合点，将员工为实现个人职业生涯目标的努力引导到组织所期望的方向上。组织为员工的职业生涯发展提供帮助，主要的手段包括制定鼓励员工发展的政策、制度，提供员工发展所需的各种资源，并开展以帮助员工职业生涯发展为直接目的的各种活动。

尽管个人职业生涯管理和组织职业生涯管理在内容上可以做出明确的区分，但在实践中，各方的努力都有赖于双方的积极配合才能收到成效。大多数情况下，组织构成了个人实现自身职业生涯目标的微观环境，可以说组织是个人职业生涯目标实现的载体，个人的成长以组织的发展为前提。而组织绩效的提高和战略目标的实现又取决于每一个员工的有效的工作，一旦员工为实现自身职业目标所做出的努力被引导到符合组织战略的方向上，员工技能和工作热情的提高就为组织目标的实现提供了动力。

6.1.2 职业生涯管理的意义

职业生涯管理对于员工个人以及组织都具有重要的意义，这正是职业生涯管理受到普遍重视的根本原因。员工个人以及组织在职业生涯管理方面所做的努力，对双方会产生显著的积极效果。

1. 职业生涯管理对个人的意义

从总体上来说，职业生涯管理可以帮助个人做出合适的职业选择，最大程度地实现个人价值并获得丰富平衡的人生。

首先，职业的选择决定了一个人的人生道路。职业是个人参与社会生活的主要方式，选择一个职业，往往意味着选择一种生活方式、一种社会角色以及与之相应的社会地位。因此，职业选择是每个人需要认真面对的问题。运用职业生涯规划的理论和方法，认真分析个人和环境因素，在此基础上做出适合自己的职业选择将有助于个人主动地掌握人生方向，为自我价值和人生理想的实现找到适当的路径。

其次，职业生涯设计和管理有助于个人趋利避害、扬长避短，最大程度地实现个人价值。职业生涯的发展有着特定的客观规律性，只有掌握并正确运用这些规律，科学规划和管理自己的职业生涯，一个人才有可能在适合自己的发展道路上，选择合适的策略和行动措施，通过持续努力，实现自己的职业目标和人生目标，最大程度地实现个人价值。

最后，职业生涯管理有助于个人获得丰富平衡的人生。一方面，对大多数人而言，职业生涯构成了他们人生的主要部分。精彩的职业生涯一般会带来丰富的人生，职业上的成就一般也会为高质量的生活提供可靠的物质保障。另一方面，人生绝不仅由职业或工作构成。人们在追求职业成就的同时，也应同时关注生活和家庭。因此，以人生规划为背景的职业生涯规划与管理，一方面可能会促进人们在职业上获得较高的成就，另一方面也会引导人们合理地规划工作与生活、事业与家庭，帮助人们获得丰富平衡的人生。



2. 组织职业生涯管理的意义

组织在职业生涯管理方面的努力，不但可以帮助员工获得职业生涯的成功或进步，对于提高人力资源管理体系的有效性以及促进组织目标实现方面也有着重大的意义。

1)提高人力资源管理体系的有效性

在知识经济时代，员工的忠诚与工作热情成为日益稀缺的“资源”，能否保留组织所需要的创造性的员工并对他们进行有效的激励，则成为了评价组织人力资源管理体系有效性的重要标准。组织在职业生涯管理方面所做的努力，在多个方面都对提高人力资源管理体系的有效性有所帮助。第一，组织在招聘环节中对于应聘者职业生涯规划的了解，能够使企业判断出应聘者的职业发展需求与本组织所能够提供的机会之间的契合度，进而提高招聘的准确性和有效性，降低人员流失率。第二，充分考虑每一位员工职业发展规划的组织，其人员更替计划以及人力资源规划更具有可行性。第三，组织通过岗位轮换、内部招聘等方式，为员工提供符合其职业发展需求的职位或工作任务，这种激励方式不仅成本较低，而且效果持久，并能获得员工心理上的认同。第四，科学的职业通道设计，可将组织所需要的人才更长久地保留在组织内并且保持高效的工作状态。

2)促进组织目标实现

组织为员工的职业生涯发展提供支持，其最终目的是组织绩效的提高和战略目标的实现。组织为员工提供的各项支持，一方面促进了员工技能的提高，另一方面促进了员工态度的改变，包括工作热情的提高。而员工技能和工作积极性的提高正是组织绩效提高的源泉。此外，有效的组织职业生涯管理，能够将员工的职业发展目标和组织的战略目标联系起来，将员工为实现自身职业发展目标的努力纳入到组织绩效提高和战略目标实现的行动中。

6.1.3 职业生涯的影响因素

无论是职业选择和职业目标的确定，还是职业生涯规划的制订和实施，都受到诸多因素的影响。概括起来，影响职业生涯的因素包括以下几个方面。

1. 个人因素

个人因素是影响职业生涯的最直接的因素。一个人的职业选择是否适当，其职业发展状态如何，从根本上取决于个人特征与职业的匹配程度以及个人的努力程度。概括起来，影响职业生涯的个人因素主要包括以下几个方面。

1)知识、技能和能力

一般而言，各种职业都对知识、技能和能力有着特定的要求，不同的人所拥有的知识、技能、能力又是不同的，因此，一个人究竟适合什么职业，取决于自身所具备的知识、技能和能力与哪种职业的匹配度更高。同样，一个人的职业成就，在很大程度上取决于他所具备的知识、技能、能力的高低。心理学家通过大量的研究已经发现了诸多职业对能力组合的特定要求，并发展出了多种能力倾向测试的工具。

2)人格和气质

人格，也称性格，指的是一个人稳定的、习惯化的思维方式和行为风格，是一个人独

特性的整体反应。气质指一个人心理活动的动力特点，即心理活动的强度、速度、稳定性、灵活性、指向性等特点。心理学的研究发现，不同类型的人格和气质，对各种职业的适应存在着显著差异。人们应该客观深入地认识自己的人格和气质，选择与之相符的职业及职业发展道路。

3)兴趣和价值观

兴趣是个体力求认识某种事物或从事某种活动的心理倾向，表现为个体对某种事物、某项活动的选择性态度或积极的情绪反应。价值观是人们对客观事物在满足主观需要方面的有用性、重要性、有效性的总评价和总看法。如果一个人对他所从事的工作有兴趣，就能够发挥全部才能的80％～90％，并且能较长时间保持高效率而不感到疲劳；而对工作缺乏兴趣的人，只能发挥全部才能的20％～30％，且容易精疲力竭。与此类似，如果一个人从事的是他认为有价值的事业，他将能够不计回报地持续高效地投入，反之，他可能会按部就班甚至应付工作。在进行职业选择和职业生涯规划时，人们应该对自己的兴趣与价值观有准确的认识。

4)生理特征和身体素质

对大多数人而言，只要身体健康，就能适应一般职业的要求。但是某些特定的职业，对于从业者的生理特征或身体素质有着特殊的要求，如航天员、运动员等。同样，一些特殊人群由于生理特征方面的特殊性，导致了他们的职业选择和职业生涯道路和普通人有比较大的差异。

5)性别

在现代社会，性别仍然对人们的职业选择以及职业发展产生潜在的影响，因而在职业选择和职业生涯规划方面，性别也是不可忽视的一个因素。

2. 家庭因素

家庭对其成员的职业选择和职业生涯发展产生重要的影响。这些影响体现在以下几个方面。

(1)家庭是儿童成长的主要环境和早期教育的主要场所，一个人价值观、人格、气质、兴趣、技能等的形成都潜移默化地受家庭成员的影响，进而影响其职业选择和职业生涯发展。“将门虎子”、“子承父业”等成语就说明了这种现象的客观存在。

(2)家庭及家族所拥有的各种资源，对家庭成员的职业选择以及职业发展必然会产生直接的影响。家庭资源丰富的，其成员在就业和职业发展上往往拥有较多的机会。

(3)在中国的文化传统下，长辈的观念和具体建议仍然对子女的职业选择和职业生涯发展产生直接的影响。

3. 教育因素

教育活动以传递知识和技能、塑造人格、促进人的全面发展为目的，因而教育对人的职业生涯产生显著的影响。

(1)不同的教育程度，在很大程度上决定着人们职业选择机会的多寡以及职业成就的高低。大量没有完成义务教育的农村外出务工人员，只能从事低端的制造业、服务业的操作性工作，而接受过高等教育的大学生，则可以从事各种“白领”职业。



(2)所学专业的不同，也影响着人们的职业选择和职业成就。有些职业，如医生，专业性较强，如果没有接受这方面的专业教育，是不可能获得这样的职业机会的。同样，如果学习医生这样专业性较强的专业门类，以后“转行”也会面临较大的障碍。为了更好地发挥专业优势，以及减少“转行”的学习成本，人们会更倾向于从事本专业或与本专业相关的工作。

(3)学校教育思想和教育风格的不同，也会对学生的职业选择和职业发展产生深刻的影响。学术氛围浓厚的重点大学往往会培育出更多的科学研究人才，而侧重实用技能培养的院校则会培养出更多的实用人才。

4. 组织因素

组织是职业发展的载体，一个人所处的组织对其职业生涯的发展产生直接的影响。具体来说，组织对其员工的职业生涯影响体现在以下几个方面。

(1)组织规模的大小影响着员工职业成就的高低。如果把员工比做演员，那么组织就是舞台，有多大的舞台才有多耀眼的明星。在实践中可以看到，那些知名的企业家和职业经理人往往产生于大型企业。这是因为较大的组织规模往往能为员工提供更多的发展机会以及能力施展的空间。

(2)组织的发展态势和发展潜力决定了员工发展机会和潜力。在一个蓬勃发展的企业中，企业的发展使得员工有机会承担更重要的职责，员工的能力和业绩会在企业的发展中得到持续的提高，从而实现自身职业生涯的发展。

(3)组织的文化和制度为员工职业理想的实现提供了基本环境。对个人而言，组织所提供的职位和报酬固然重要，但是只有员工在从事自己认为有价值的工作时，员工的才能和激情才可能被充分地激发出来，达到个人职业生涯的最高峰。因此，为了实现自身的职业目标，在可能的情况下，员工会对组织的管理理念，具体的管理政策、制度和措施等进行评价，以寻找能够实现职业理想的环境。

5. 环境因素

如果说组织构成了员工实现自身职业目标的微观环境，那么政治、经济、社会文化、技术等因素则构成了员工职业选择和职业发展的宏观环境。这些宏观环境因素或强或弱地对人们的职业生涯产生影响。

1)政治因素

政策、法律等因素对个人职业生涯的影响是不容忽视的。我国目前还处于全面的转型时期，政策的调整、法律的规范都会对各行各业产生直接的影响，进而影响到这些行业里从业人员的职业生涯。

2)经济因素

宏观经济的景气程度从根本上决定了所有劳动者的职业发展机会和空间。而某个区域、某个行业的发展水平则具体决定了这个区域和行业从业者的职业发展。个人需要对所处行业、区域的现状和发展前景进行客观的评估，以此指导自身的职业选择和职业生涯的设计。

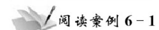
3)社会文化因素

任何职业的发展都潜在地受居民文化水平、价值观念、社会伦理、风俗习惯、审美观

念、宗教信仰等社会文化因素的影响。在进行职业选择和职业生涯设计时，应该深刻理解并顺应社会文化变迁的趋势。

4)技术因素

技术的发展对所有行业的影响是深远的，任何一次技术更新都可能导致某些行业或职业的深刻变化。对从业者而言，其职业生涯的发展必须建立在掌握本行业的专业技术的基础之上。技术上的落伍必然会导致职业生涯的重大挫折。


阅读案例 6-1

小齐的职业生涯

小齐小学、中学的成绩一直名列前茅。进入上海交大后，在这个精英云集的校园里，小齐则成为了一名成绩很一般的学生。但小齐不是一蹶不振的人，她要求自己在其他方面找到平衡，需要高于现有位置的定位。小齐找了许多进入中国的跨国公司的资料，最后把目标锁定在A公司。

大学三年级，大多数大学女生还在寝室与教室、书本与恋爱之间做梦的时候，小齐已进入A公司，成为一位兼职实习生。经过一段时间的观察和评估，如无意外，毕业时，基本上可以留在该公司。这样做的好处是，在毕业前夕，别人像无头苍蝇，手忙脚乱四处找工作时，自己很可能已经“聘书”在握。如果顺利进入这家公司，这段时间的资历，对于自己在该公司乃至整个职业生涯的长期发展都会大有益处；即使没有留在这家公司工作，这段时间积累的经验也会使自己在求职竞争中具备明显的优势。

毕业时，小齐如愿以偿地进入了A公司。作为有潜力的新人，小齐幸运地进入该公司声誉卓著的领导人培训系统，这是出产A公司绝大部分CEO的“黄埔军校”。

培训结束后，小齐成为A公司动力系统全球采购部的一名职员，工作地在上海。这一年，她经常在国内各地出差。出色的工作表现为她赢来了更多的培训和发展机会。第二年的1月，小齐被派驻日本，学习日本企业领先世界的成本控制的生产理论和实践，为今后在制造领域的工作打下基础。同年2月，小齐作为A公司亚洲区首位进入领导人培训系统的学员，被派往美国总部，学习生产、制造以及物流管理的先进理论并参与实践。此后，她被留在美国总部工作，从事生产质量控制方面的工作。

在美国，小齐在公司资助下，白天全职工作，晚上及周末攻读MBA学位。三年后，她已经成为A公司一名合格的生产质量工程师，同时持有MBA文凭。

2003年3月，27岁的小齐由A公司的美国总部派回上海，担任该公司某塑料集团亚太区结构成品部物流总监。

(资料来源：http://www.gwywm.com/xxcd/4066.html.)

思考题：

哪些因素促成了小齐早期职业生涯道路的顺利发展?

6.2 职业生涯管理的基本理论

对个人而言，职业生涯管理需要解决的是职业选择和职业发展两个问题。与此相应，职业生涯管理的理论也可以分为职业选择理论和职业发展理论两大类。本节将对这两大类理论中较有代表性的观点进行介绍。



6.2.1　职业选择理论

职业选择理论产生于职业指导实践，早期从事职业指导的专家从实践中总结出了职业选择的基本规律，而心理学研究成果在职业指导方面的运用则进一步丰富了职业选择理论。

1. 特质—因素理论

早期的特质—因素理论源自美国波士顿大学教授弗兰克·帕森斯(Frank Parsons)“人职配合”的概念。当时心理学尚未建立完整的体系，帕森斯以其多年从事职业指导的工作经验，首先揭示了职业选择的三大原则：①对自身有清楚的了解，包括天赋、能力、兴趣、志向、资源、限制条件等；②对不同行业工作岗位的要求、成功要素、薪酬水平、发展前景等有清晰的认识；③在上述两组要素间进行最佳搭配。这三大原则也被称为职业选择的“三步范式”法，是公认的职业选择的至理名言。

在帕森斯的基础上，经过其他职业指导专家的充实完善，同时由于心理学的发展以及职业信息资料的建立，“三步范式”法逐步发展成为“特质—因素”理论。

特质—因素理论的理论前提包括3点：①每个人都有自身独特的个性，而且这些个性是可以通过测量工具而被认知的；②不同的职业对从业者的个性有着特定的要求，需要配备具有不同个性的人员；③个人特性与职业要求的匹配度越高，职业成功的可能性就越大。

显然，特质—因素理论的核心是人与职业之间的匹配。根据这一理论，职业选择以及职业指导的3个基本步骤为：①人员评价和分析，了解人员的个性；②职业分析，获取与职业有关的信息，了解职业对人的要求；③进行人职匹配，选择两者匹配程度最佳的职业。

特质—因素理论所提出的人职匹配原则和基本步骤清晰明了、简便易行，再加上当时各种心理测试工具和美国出版的大量职业信息书刊为之提供了良好的支持，因此具有很强的可操作性，至今仍然得到广泛的运用。

2. 职业性向理论

职业性向理论是美国霍普金斯大学职业咨询专家霍兰德(John L. Holland)教授创立的，也被称为“职业倾向”理论和“人格类型”理论。这一理论是在特质—因素理论的基础上发展起来的，其核心仍然是人职匹配。

职业性向理论建立在一系列的假设基础之上，包括：①在我们的文化环境中，存在6种基本的人格类型，包括实际型、研究型、艺术型、社会型、企业家型、常规型；②环境也可区分为上述6种类型；③人们会寻求可以发挥自己的技能与能力、体现自己的态度与价值观以及能够完成令人愉快的使命和任务的环境；④人的行为决定于其人格与环境特征的交互作用。

根据以上假设，霍兰德提出了著名的人格类型与职业类型的匹配模型。如表6-1所示。霍兰德指出，当劳动者的人格类型与其职业类型相符合时，个人才能与抱负会得到很好的发挥，该岗位的工作也会得到较高的绩效。对于个人来讲，在其他条件不变的情况



下，人格特征和职业特点越吻合，其职业生涯发展就越顺利。对组织来讲，员工的人格特征和职业环境越匹配，员工对工作的满意度就越高，离职率就越低。

表 6-1　人格类型与职业类型的匹配模型

人格类型	人格特点	对应的职业类型
实际型	①愿意使用工具从事操作性的工作 ②动手能力强，做事手脚灵活，动作协调 ③偏好具体任务；不善言辞，不善交际 ④感觉迟钝，谦逊	主要对应各类工程技术工作、农业工作，通常需要一定体力，需要使用工具或操作机器 主要职业包括：工程师、技术员；机械操作、维修安装工人；木工、电工、鞋匠等；司机；测绘员、描图员；农民、牧民、渔民等
研究型	①抽象思维能力强，求知欲强，肯动脑，善思考，不善于动手 ②喜欢独立和富有创造性的工作 ③知识渊博，有学识才能，不善于领导他人 ④好奇，个性内向，变化迟缓	主要对应科学研究和科学实验工作 主要职业包括：自然科学和社会科学方面的研究人员；化学、冶金、电子、无线电、电视、飞机等方面的工程师、技术人员；飞机驾驶员、计算机操作人员等
艺术性	①喜欢以各种艺术形式的创作来表现自己的才能，实现自身价值 ②具有特殊艺术才能和个性 ③乐于创作新颖的、与众不同的艺术成果，渴望表现自己的个性 ④冷淡疏远，有独创性	主要对应各类艺术创作工作 主要职业包括：音乐、舞蹈、戏剧等方面的演员、艺术家编导、教师；文学、艺术方面的评论员；广播节目的主持人、编辑、作者；绘画、书法、摄影家；艺术、家具、珠宝等行业的设计师等
社会型	①喜欢从事为他人服务和教育他人的工作 ②喜欢参与解决人们共同关心的社会问题，渴望发挥自己的社会作用 ③比较看重社会义务和社会道德 ④缺乏灵活性，亲切仁慈	主要对应各种直接为他人服务的工作，如医疗服务、教育服务、生活服务等 主要职业包括：教师、保育员、行政人员；医护人员；衣食住行服务行业的经理、管理人员和服务人员；福利人员等
企业型	①精力充沛、自信、善交际，具有领导才能 ②喜欢竞争，敢冒风险 ③喜欢权力、地位和物质财富 ④善辩，精力旺盛、寻求娱乐、努力奋斗	主要对应组织与影响他人共同完成组织目标的工作 主要职业包括：经理企业家、政府官员、商人、行业部门的领导者、管理者
常规型	①尊重权威，喜欢按计划办事，习惯接受他人的智慧和领导，自己不谋求领导职位 ②不喜欢竞争和风险 ③工作踏实、忠诚可靠，遵守记录 ④有责任心、依赖性强、高效率、猜疑心重	主要对应各类与文件档案、图书资料、统计报表相关的科室工作 主要职业包括：会计、出纳、统计人员；打字员；办公室人员；秘书和文书；图书管理员；旅游外贸职员、报关员、邮递员、审计人员、人事职员等



霍兰德还指出，6种人格类型和职业类型之间存在着内在的规律性。他用一个六边形模型表示这种内在的规律，如图6.1所示。在六边形模型中，任何两种职业类型之间的距离越近，其职业环境及人格特质的相似程度就越高。例如，企业型和社会型距离最近，它们的相似性也最高，如社会型和企业型的人都较其他类型的人更喜欢与人打交道。而企业型和研究型则具有最低程度的相似性。

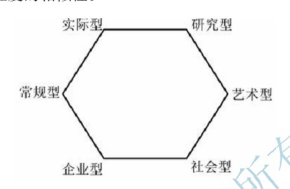


图6.1 人格类型和职业类型的内在规律

霍兰德认为，大多数人实际上并非只有一种职业性向，职业性向越相邻、相似，职业的相容性就越强，人们选择职业面临的内在冲突和犹豫就越少。反之，如果职业性向相距较远或相互对立，则在选择职业时就会面临犹豫不决、无法确定的局面。组织和管理者一方面要了解员工的素质差异，进行职位的合理配置，另一方面要开展职业生涯管理，有针对性地规划和指导员工的职业发展。

3. 职业锚理论

1)职业锚的含义

美国麻省理工学院斯隆管理学院的人力资源管理专家埃德加·施恩(Edgar Schein)教授认为，职业规划实际上是一个持续不断的探索过程。在这一过程中，每个人都根据自己的天资、能力、动机、需要、态度和价值观等慢慢形成较为明晰的与职业有关的自我概念，逐渐形成一个占主导地位的职业锚。所谓职业锚，是指个人经过搜索所确定的长期职业定位。就像船锚确定了一艘船的移动范围一样，职业锚确定的正是一个人在职业选择时相对固定的一个区域。职业锚一旦形成，个人的职业选择几乎不会脱离这个固定的区域。

2)职业锚的类型

施恩提出了五大类型的职业锚，分别是自主型职业锚、管理型职业锚、创造型职业锚、技术型职业锚和安全型职业锚。

(1)自主型职业锚。自主型职业锚又称做独立型职业锚。这种职业锚追求自由自在、不受约束或少受约束的工作生活环境。持有这种职业锚的人，希望最大限度地摆脱组织约束，施展个人职业能力。自主型职业锚有时与其他职业锚有交叉。例如，自主型职业锚的人可能同时还具有技术型职业锚或安全型职业锚的特征。但如果必须做出选择，他决不放弃的是对于自主和独立的需求。

(2)管理型职业锚。管理型职业锚的人，倾心于全面管理，掌握更大的权力，肩负更大的责任。具体的技术工作或职能工作仅仅被看做通向更高、更全面的管理层的必经之路。他们从事一个或几个技术职能性工作，只是为了更好地展现自己的能力，是获取专职



管理权的必需。这种职业锚具有强有力的升迁动机和价值观，以提升等级和收入作为衡量成功的标准。同时，管理型职业锚的人在很大程度上具有对组织的依赖性。要依赖组织为他们提供工作岗位，获得更大的责任，展示他们高水平的管理能力。

(3)创造型职业锚。创造型职业锚是一个很独特的职业锚，在某种程度上，创造型职业锚同其他类型职业锚有重叠。追求创造型职业锚的人要求有自主权、管理能力，能施展自己的才干，但是，这些不是他们的主要动机、主价值观，创造力是他们的主要动机和价值观。他们有强烈的创造需求和欲望，希望建立或创造某种东西，并把它当做自己的杰作。定位于创造型的人，意志坚定，勇于冒险。

(4)技术型职业锚。技术型职业锚的员工热爱自己的专业技术或职能工作，注重个人专业技能发展。他们拒绝全面管理工作，而对某方面的职能管理并不拒绝，因为这是他们施展技能必不可少的，也是一种进步方式。他们追求技能的不断提高，以该领域专家的肯定和认可以及承担该领域日益增多的富有挑战性的任务，作为自身成功的评价尺度。

(5)安全型职业锚。安全型职业锚又称做稳定型职业锚。定位于安全型职业锚的人，追求的是职业的稳定和安全。在行为上，他们倾向于根据用人单位的要求和规范行事，以维持工作安全、体面的收入、有效的退休方案、津贴等形式体现出的一种稳定的前途。他们对组织具有依赖性，一般不愿意离开一个已经加入的组织。以安全稳定为锚位的人，或许有很强的业务技术才能，会得到升迁到高级职位的机会，但是这往往会导致他们心理上的不安全感。

6.2.2 职业发展理论

大量的事实表明，一个人一生的职业发展有着客观规律性。这些客观规律被人们认识和掌握后，可用于指导人们科学地规划和管理自己的职业生涯。众多学者在这个领域进行探索并提出了关于职业生涯发展阶段的观点。

1. 金斯伯格的职业生涯发展阶段理论

美国职业指导专家伊莱·金斯伯格(Eli Ginzberg)根据人生不同年龄段对职业的需求与态度，将职业发展分为幻想期、尝试期和现实期 3 个阶段。

1)幻想期(11 岁之前的儿童时期)

儿童对大千世界，特别是对自己所看到或接触到的各类事物充满了新奇、好玩的感觉。此时期职业需求的特点：单纯凭自己的兴趣爱好，不考虑自身的条件、能力水平和社会需要与机遇，完全处于幻想之中。

2)尝试期(人生的 11～17 岁阶段)

这是由少年儿童向青年过渡的时期。处于这个阶段的人，其心理和生理在迅速成长发育和变化，有独立的意识，价值观念开始形成，知识和能力显著增长和增强，初步懂得社会生产和生活的经验。在职业需求上呈现出的特点：有职业兴趣，但不仅限于此，更多的是客观地审视自身各方面的条件和能力，开始注意职业角色的社会地位、社会意义以及社会对该职业的需要。

3)现实期(17 岁以后的青年年龄段)

该时期的人已进入社会劳动，能够客观地把自己的职业愿望或要求，同自己的主观条



件、能力以及社会现实的职业需要紧密联系和协调起来，寻找适合自己的职业角色。处于这一阶段的员工有具体的、现实的职业目标，表现出的最大特点是客观性、现实性和讲求实际。

金斯伯格的职业发展阶段理论，事实上是有关初次就业前，人们职业意识或职业追求的变化发展过程的理论。

2. 格林豪斯的职业生涯发展阶段理论

美国心理学博士格林豪斯(Greenhouse)按照人生不同年龄段的职业发展的主要任务，将职业生涯分为5个阶段。

1)职业准备阶段(出生～18岁)

这一阶段的主要任务是发展职业想象力，对职业进行评价与选择，接受必需的职业教育。

2)进入企业阶段(18～25岁)

这一阶段的主要任务是获得一份工作，并选择合适的、较为满意的职业。

3)职业生涯初期(25～40岁)

这一阶段的主要任务是学习职业技术，提高工作能力；了解、学习组织纪律与规范，适应组织，做好未来职业成功的准备。

4)职业生涯中期(40～55岁)

这一阶段的主要任务是对早期职业生涯重新评价，强化或转变自己的职业管理；选定职业，争取有所成就。

5)职业生涯后期(55岁以后)

这一阶段的主要任务是继续保持已有的职业成就，维护自尊，准备退休。

3. 舒伯的职业生涯发展阶段理论

舒伯(Super)认为可以根据年龄把每个人生阶段与职业发展配合，每个职业发展阶段有着特定的任务。他将职业生涯分为5个阶段，并明确提出了每个阶段的主要任务。

1)成长阶段(出生～14岁)

在这一阶段，个人通过对家庭成员、朋友、老师的认同以及他们之间的相互作用，逐渐建立起关于自我的概念，经历对职业从好奇、幻想到感兴趣，再到有意识培养职业能力的逐步成长过程。到这一阶段结束的时候，进入青春期的青少年已经形成了对个人兴趣和能力的某些基本看法，开始对各种可选择的职业进行某种带有现实性的思考。

2)探索阶段(15～24岁)

在这一阶段，个人将认真地探索各种可能的职业选择。他们试图将自己的职业选择与他们对职业的理解以及通过学校教育、休闲活动和兼职工作等途径所认知的有关个人兴趣和能力匹配起来。在这个阶段开始的时候，他们往往做出一些带有试验性质的、较为宽泛的职业选择。随着个人对所选择职业以及自我的进一步了解，他们的这种最初选择往往会被重新界定。到了这一阶段结束的时候，一个看上去比较恰当的职业就已经被选定了，他们也已经做好了开始工作的准备。在这一阶段需要完成的最重要的任务，就是对自己的能力和天资形成一种现实性的评价，并尽可能了解各种职业信息。

3)确立阶段(25～44 岁)

这一阶段是大多数人职业生涯中的核心部分。人们通常希望在这一阶段的早期能够找到合适的职业，并随之全力以赴地投入到有助于自己在此职业中取得永久发展的各项活动中。确立阶段本身又由 3 个子阶段构成。

(1)尝试子阶段(25～30 岁)。在这一阶段，个人确定当前所选择的职业是否适合自己，如果不适合，就会改变自己的选择。

(2)稳定子阶段(31～40 岁)。在这一阶段，人们往往已经定下了较为坚定的职业目标，并有较为明确的职业计划来确定自己晋升的潜力、工作调换的必要性以及为实现这一目标需要开展哪些学习活动等。

(3)在 30 多岁到 40 多岁之间的某个阶段上，人们可能会进入职业中期危机阶段。在这一阶段，人们往往会根据自己最初的理想和目标对自己的职业进步状况做一次重要的重新评价。他们有可能发现自己并没有朝着自己所梦想的目标靠近，或者已经完成了他们所预定的任务后才发现，自己过去的梦想并不是自己所想要的全部东西。在这一时期，人们还有可能思考工作和职业在自己的全部生活中到底有多重要。通常情况下，在这一阶段的人们不得不面对一个艰难的抉择，即判定自己到底需要什么，什么目标是可以达到的以及为了达到这一目标自己需要作出多大的牺牲。

4)维持阶段(45 岁以后)

在这一阶段，人们一般都已经在自己的工作领域中取得了一定的地位，需要考虑的主要是如何维持目前的地位并如何继续沿着该方向前进，而很少或不去寻求在新领域中的发展。

5)衰退阶段(临近退休)

当临近退休的时候，就意味着到了职业生涯中的下降阶段。在这一阶段，许多人不得不面临这样一种前景，接受权力和责任减少的现实，学会接受一种新角色，学会成为年轻人的良师益友。由于每个人都不可避免地要面对退休，这时人们所面临的选择就是如何打发原来用在工作上的时间。

6.3 个人职业生涯管理

广义的个人职业生涯管理包括个人职业生涯规划的制订、实施、监控以及调整。本节将对制订个人职业生涯规划的原则、内容和步骤进行介绍，并对个人职业生涯发展各个阶段的主要任务和管理策略进行阐述。

6.3.1 制订个人职业生涯规划的原则

职业生涯规划的主要内容包括职业选择、职业目标确定以及行动计划的制订等，从管理学上看，这些活动都属于决策行为，事关一个人的职业发展乃至人生幸福。为了做好职业生涯规划，应该遵循如下基本原则。

1. 前瞻性原则

职业生涯规划是面向未来、覆盖一个人一生所有工作历程的设计与计划。因此，职业生涯规划必须建立在对未来较长时间的外部环境以及个人人生阶段进行科学预测的基础之



上，运用战略性思维，制订符合未来发展趋势的决策和行动计划。

2. 挑战性原则

制订职业生涯规划的目的是为了实现个人人生抱负，这就意味着职业目标达成后的状态必须对现状有所突破，而且必须经过个人较大程度的努力才有可能达成。职业生涯规划的挑战性原则实际上是激发人的潜能，激励人们持续努力进取。

3. 现实性原则

一个人的职业选择以及职业目标的实现受限于内外部的主客观条件。在制订职业生涯规划时，个人一方面要考虑自身的天赋、才能、人格、动机等因素，另一方面也要考虑实现自身职业目标所需的支持条件和各种资源是否具备。

4. 变动性原则

职业生涯规划建立在对未来情况预测的基础之上，但现实中很难对未来做出完全准确的预测。因此，职业生涯规划应该保持一定的弹性，能够根据未来环境的变化做出主动调整。

5. 平衡性原则

完整的职业生涯规划并不只是关于工作的规划，而应是综合考虑了工作与休闲、事业与家庭的全面设计。因此，职业生涯设计应该追求工作与休闲、事业与家庭之间的平衡，应该为自己规划一个不仅丰富而且平衡的人生。

6. 清晰性原则

职业生涯规划是一份关于未来的行动计划书，这份计划书是否足够清晰具体直接影响着目标的实现。因此，在职业生涯规划中，不仅要对职业目标进行具体明确的描述，而且要对实现目标的各种策略、方法以及具体的行动计划做出明确具体的安排。

7. 评量性原则

目标管理是职业生涯规划的基本工具。按照目标管理的思想，只有当目标和活动效果可以被衡量时，我们才能够对目标是否达成作出评价。因此，在职业生涯规划中，应该将职业生涯目标分解为各个阶段性目标或子目标，明确衡量指标和标准，通过对这些指标的监控，掌握目标达成的状态，并以此为依据对职业生涯规划进行动态调整。

6.3.2 个人职业生涯规划的内容及步骤

职业生涯规划的主要内容包括自我评估、环境分析、职业分析、职业选择、职业目标确定、职业生涯路线设计、职业生涯行动计划制定、职业生涯规划实施的监控与调整，这8个方面的内容按顺序进行，构成了职业生涯规划的基本步骤。

1. 自我评估

自我评估指个体运用各种手段对自己的能力、兴趣、人格、气质、价值观进行了解和评价，从而得到对自己的准确认识。自我评估是进行职业生涯规划的起点，是职业生涯规划中的一个重要环节。充分地认识自我是成功地进行职业生涯规划的前提和基础，只有正确地认识了自我，才有可能选择与个人特征相匹配的职业。

自我评估的内容主要包括3个方面：①个人基本情况盘点，包括生理特征、健康状



况、受教育程度、家庭经济和社会资源、宗教信仰、成长历程等客观条件；②个人现有的知识和技能，能力、性格、气质等心理特征；③个人的人生理想、期望的生活方式以及职业价值观等个人主观因素方面的特征。

根据心理学的研究成果，个人具备的知识和技能对职业选择以及职业发展固然重要，但是决定一个人与某个职业是否匹配的更重要因素却是能力、兴趣、人格、气质、价值观等心理特征。心理学家已经开发出各种测试工具，在专家的指导下，人们可以借助这些测试工具较为客观地了解自身的能力、兴趣、人格、气质、价值观等心理特征。

2. 环境分析

任何职业选择和职业生涯发展都是在一定的环境之下进行的。环境为每个人的职业生涯发展提供了机会，同时环境中也存在一些制约因素。只有在对环境进行充分认识和客观分析的基础上，一个人才有可能发现机会、把握机会、避开威胁和障碍，做出最有利于自身发展的职业选择和职业生涯规划。

环境分析包括宏观环境分析、中观环境分析以及微观环境分析。宏观环境的主要内容包括宏观经济、法律政策、技术、社会文化等方面的现状和发展趋势。中观环境指不同行业和区域的现状和发展趋势，包括行业(区域)的发展状况、国内外环境对行业(区域)发展的影响、行业(区域)存在的优势和劣势以及未来的发展趋势、行业的人才供需状况等。微观环境主要指所在的组织或期望进入的组织的情况，包括组织在本行业中的地位、现状和发展前景，尤其要关注组织的发展战略、发展态势、组织的人力资源状况、组织文化和制度等因素。环境分析就是要对以上各方面内容的信息进行收集、整理和分析，总结环境为个人职业选择提供的机会和潜在的威胁，在此基础上对自己未来的就业区域和行业做出初步的选择，并勾画出职业生涯发展的大致框架。

3. 职业分析

根据职业选择的基本原则，职业选择恰当与否取决于自身特征与职业要求相匹配的程度。人们一方面需要对自身进行客观准确的了解，另一方面还要对各种可选的职业做深入的分析，以判断自身特征与该职业的要求相符的程度。职业分析的具体内容包括：该职业的主要工作内容、工作方式、工作环境，从事该职业所需的专业知识、基本技能和核心能力，该职业的收入水平、社会地位和发展前景，该职业的进入方式和通常的发展路径以及目前和将来的就业需求量。通过对这些方面的分析，个人可以对这个职业有比较全面的了解，并对自身特征与职业的匹配程度做出初步的判断。环境分析为个人的职业选择划定了一个大致的范围，职业分析则对这个范围内的职业进行更为全面深入的分析，进一步缩小备选职业的范围。

4. 职业选择

通过自我评估、环境分析与职业分析，个人获得了充分的信息，并且在诸多方面得出了结论。这些结论包括：目前的环境为个人提供了哪些机会和威胁，哪些职业和自身特性的匹配度较高，个人从事这些职业分别具备哪些优势和劣势。综合以上的分析成果，个人可以运用 SWOT 等战略分析工具，做出自己的职业选择。

5. 职业目标确定

职业目标的确定，是职业生涯规划的核心。在很大程度上，目标达成后的状态就是一



个人所期望的生活状态。一个人职业生涯规划得成功与否，在很大程度上取决于是否确立了适当的职业生涯目标。职业生涯目标按时间段来划分，通常分为终生目标、长期目标、中期目标和短期目标。终生目标是贯穿于人一生的目标，长期目标一般为5～10年，中期目标一般为3～5年，短期目标一般为1～2年。

6. 职业生涯路线设计

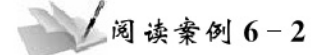
确定了职业目标以后，还应该选择达到这一目标的职业生涯路线。最常见的关于职业生涯路线设计的观点是，一个人需要在技术路线或管理路线等不同的职业发展通道中做出选择，但这只是对职业生涯路线的一种抽象概括。在实际的职业生涯路线设计中，一个人首先需要搜集大量所选择职业领域中成功或失败的案例，从中总结分析出该职业领域的从业人员通常的职业发展历程或路径，以此指导自己的职业生涯路线设计。此外，职业生涯路线的设计除了需要考虑职业上的进展之外，还需要综合考虑人生各阶段的个人和家庭事务，在人生规划的背景下规划职业生涯中的每一步以获得职业与休闲、事业与家庭的平衡。

7. 职业生涯行动计划的制订

计划是沟通现状与目标的桥梁，目标制订得再吸引人，如果缺乏周密具体的行动计划，目标始终是空中楼阁。这里所指的行动，是指落实目标的具体措施，主要包括工作、培训、教育、轮岗等方面的措施，行动计划则是将这些措施在时间和空间上做出具体的安排。为制定周密具体的行动计划，首先需要对目标进行时间和空间上的分解。时间上的分解将目标分解为长期目标、中期目标、短期目标、年目标、月目标、周目标甚至日目标；空间上的分解是将目标分解为工作、培训、教育、轮岗等方面。针对这些子目标，制定具体的指标和标准并采取有效地措施，这便形成了具体的行动计划。

8. 职业生涯规划实施的监控与调整

严格地说，职业生涯规划的实施并不属于职业生涯规划的内容，而是职业生涯规划制订后的下一个环节。但由于职业生涯规划是建立在对未来情况预测的基础之上的，如果实际的情况发生变化或者对未来的预测存在偏差，那么就有必要对规划本身进行调整。在这个意义上，我们把在职业生涯规划的实施过程中，根据实际情况对规划所做的调整也归为职业生涯规划的内容。对职业生涯规划的调整建立在对实施环节的监控基础之上。为此，需要定期检查职业生涯规划实施的具体情况和阶段性成果，以此判断是否需要对职业生涯规划做出调整。反馈与调整是职业生涯规划的重要环节，只有通过不断地反馈与调整，才能保证目标的合理性和措施的有效性，进而促进职业生涯目标的最终实现。



阅读案例 6-2

我该怎么选择

我是一名从山里出来的孩子，勤奋乐观、积极向上、善于学习、善良实在。现在我还是一名在校大学生，学工程类。女孩在这个行业很不好找工作，我也不是很喜欢这个专业。在校期间，我积极参加学校组织的各项活动，得到了很多锻炼，身体和心理素质上都有很大的提高。由于认真努力，老师推荐我入了党。课外时间还做过兼职，充分体会到了生活的不易。我也有很大缺点，就是太有主见了，有点偏

执，自己认定的事很难改变。我太容易相信别人，正直单纯，容易冲动，有时候也很优柔寡断。总之，我觉得自己是一个矛盾的综合体。做过很多测试，都认为我是一个很有领导力的人。同学们都说我活泼开朗、外向、阳光，可我却自认为性格偏内向。朋友们都很喜欢我，可我自己有时候还是会感到孤独。这些性格特征一直折磨着我，难道这是我们这个年龄的通病么？还是我正在一个转型期，对环境还不适应呢？

现在快毕业了，我感到很迷茫，想自己创业，应该有一定的可行性，可周围的人包括父母都极力反对。如果不创业，该从事什么职业呢？像别人那样，如果不想从事本专业工作，就随便找个工作积累经验，等有条件了再干别的？我应该怎么选择呢？

（资料来源：http://xiaozu.renhe.cn/showtopic-74628.html.）

思考题：

这位充满困惑的大学生，应该怎样做出职业选择？

6.3.3　个人职业生涯周期管理

在个人职业生涯的不同阶段，人们面临着不同的问题和任务，因而需要采取不同的管理策略和行动措施。

1. 职业生涯早期管理

职业生涯早期主要指从进入职业前的职业选择、职业培训到进入组织的一段时期。这一阶段一般发生在20～30岁，是一个人由学校走向社会，由学生变成雇员，由单身生活变成家庭生活的过程。

1)职业生涯早期的特点和问题

(1)职业生涯早期的特点主要体现在以下几个方面。

从员工的个人特征看，进取心强，具有积极向上、争强好胜的心态；职业竞争力不断增强，具有做出一番轰轰烈烈事业的心理准备；开始组建家庭，逐步学习调适家庭关系的能力，承担家庭责任。

个人组织化。所谓个人组织化指应聘者接受聘用进入组织后，由一个自由社会人向组织社会人转化的过程，包括组织向所有员工灌输组织及其部门所期望的主要态度、言行规范、价值观和行为模式。个人组织化的途径是企业创造条件和氛围使新员工学会在该组织中如何工作、如何与他人相处、如何充当好个人在组织的角色，接受组织文化并逐渐融入组织的过程。

早期的职业适应和职业探索。员工在确定了职业生涯领域后，开始接触职业生涯领域的知识、技能，并逐步尝试在所确立的职业生涯领域积累经验，角色身份主要是新手、学徒。处于职业生涯早期的员工除了对工作岗位缺乏经验外，对组织的文化和周围的工作环境也不熟悉，需要逐步地适应。此外，职业探索也是这个时期的一个重要特点，尽管做出了初步的职业选择，但是否合适，还需要通过实际学习、工作予以验证，如果觉得不合适，就需要调整和变更。

开始独立面对工作和生活。刚进入组织的新人，独立担当某种重要的岗位责任的机会比较少，常常处于配合、支持其他有经验人的位置。当经过一段时间的学习和积累，工作经验和能力发展到一定程度后，就应该逐步地寻求独立。

(2)在职业生涯早期，个人主要面临如下几个方面的问题：选择自己喜欢的职业、确

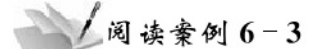


立职业目标、应对现实冲击、处理与组织文化的冲突、适应工作群体。

2)职业生涯早期的管理任务及措施

(1)在职业生涯早期阶段，员工个人年龄正值青年时期，这一阶段无论从个人生物周期、社会家庭周期还是从生命周期来看，其任务都较为单纯、简单，个人的主要任务包括：进入企业，学会工作；学会独立，并寻找和确定职业锚；完成向成年人的过渡。

(2)在职业生涯早期，人们可以采取的行动包括：树立正确的职业价值观，培养积极情绪和认知态度；熟悉工作环境，熟悉企业文化；掌握职业技能，尽快胜任工作；学会与人相处，发展人际网络；建立个人形象，积累职业资历；开展职业探索，及早确定职业锚。



阅读案例 6-3

贝拉的恐慌

贝拉数学专业毕业后，凭着大学里自学计算机技术的经历顺利进入了一家软件开发公司担任了程序开发的工作。刚开始的一年，贝拉的工作充满了激情，甚至哪天不加班就感到不正常了，但是越往后就越感觉疲乏，从初级程序员到高级程序员，再到哪里呢？工作四年多了，看着身边的同事跳槽的跳槽，晋升的晋升，每年都不断地有新人加入团队，心里不禁也为自己的前途开始担忧，总不能做一辈子程序开发吧。想过试着去一些大公司学习核心技术，也想过往管理方向转，但是都在求职上卡住了。贝拉投了很多简历，反馈不多，面试不多，而且一次面试也没有通过。不知道自己这样的状态要持续多久，快30岁了，自己感觉越来越恐慌。

(资料来源：http://www.wfchxx.cn/news/zc/2010-05-19/3224.html.)

思考题：

贝拉面临的主要问题是什么？此时她应采取怎样的职业生涯管理策略？

2. 职业生涯中期管理

在职业生涯中期阶段，职业发展呈现复杂化和多元化的特征，既要想方设法在自己的专业领域保持领先地位，以自己的经验和广泛知识获取更多报酬和地位，又要面对职业生涯中期的危机，职业发展任务繁重。

1)职业生涯中期的特点和问题

(1)在个人能力方面，每个人的职业发展情况和能力状况各不相同，但也存在着一些共同特征。主要表现在：职业能力稳步提升，并逐渐成熟；创造力旺盛，工作业绩突出。在40岁以前，精力还比较旺盛，疾病较少，但40岁以后，精力开始下降，各种疾病也开始出现。

在个体生命周期和家庭生命周期方面，一个人承担着财务、教育子女等责任，管理家庭和职业要求之间存在潜在冲突；子女逐渐长大成人，还有年迈的父母，家庭关系复杂、任务重，既要学会担当家庭责任，处理好同配偶、子女的关系，又要抚养、教育子女。

在个人的心理特征方面，职业认同感受到冲击，青春期的心理冲突复现；家庭结构和

内部关系改变；承认时间有限和生命有限的事实，意识到职业机会有限而产生焦虑。

(2)在职业生涯发展中期，主要面临以下问题：职业生涯发展机会减少，而个人的发展愿望没有得到满足，组织成为制约个人发展的瓶颈；个人对自己的职业生涯发展产生困惑，即没有找到自己应有的位置，或重新探索新的职业领域，或过平庸的生活；在职业生涯上升时期，家庭也需要投入，从而产生工作和家庭的冲突；工作压力过大，身心健康容易受损。

2)职业生涯中期的管理任务及措施

在职业生涯中期，个人要克服职业生涯中期所发生的职业问题，应付人到中年时面临的生命周期的变化，需要担负起本阶段的特定管理任务。职业生涯中期的行动措施主要包括：保持积极进取的精神和乐观心态；适当考虑降低职业生涯目标；审慎作出新的职业角色选择决策；成为一名良师，担负起言传身教的责任；协调好工作、家庭和个人发展3个方面的关系；树立终身学习的理念；注意身心保健。

3. 职业生涯后期管理

一般把职业生涯后期界定为退休前的5～10年的时期。退休前主要是完成工作交接，培养徒弟，并为退休做准备。

1)职业生涯后期的特点和问题

(1)个人家庭与心理特征。在职业生涯的后期，员工的家庭出现空巢，夫妻相依为命，产生了对家庭的信赖感，温馨的家庭和天伦之乐成为职业生涯后期员工的一大需求。自我意识上升，怀旧、念友心重。进取心显著下降，开始安于现状、淡泊人生。

个人职业特征：处在职业生涯后期的员工，进取心、竞争力和职业能力明显下降；权力、责任和中心地位下降，角色发生明显变化；但同时优势尚存，仍可发挥余热。

(2)在职业生涯后期存在的问题：员工面临着职业生涯的终结，从重要的岗位上逐步退下，而将重担交给年纪较轻的员工；经济上和心理上的不安全感增加；健康状况下降，疾病增多，对退休后的生活心怀恐惧。

2)职业生涯后期的管理任务和措施

根据职业生涯后期阶段的个人身心特征及职业工作的变化情况，处在这一阶段的雇员要完成职业工作，仍面临着特定的管理任务。要承认竞争力和进取心下降的现实，学会接受和发展新角色；要接受权力、责任和中心地位下降的事实，将关注重点逐渐从工作转移到个人活动和家庭生活方面；要培养年轻人，将自己的经验和教训传授给未来的接班人；要学会如何应付“空巢”问题；要认真考虑退休后的生活，做好退休前的准备。

6.4　组织职业生涯管理

组织职业生涯管理涵盖员工从进入组织开始，直至流向其他组织或因退休而离开组织的全过程。本节将对组织职业生涯管理的原则、方法和措施进行介绍。



6.4.1　组织职业生涯管理的原则

1. 利益整合原则

利益整合指员工利益与组织利益的整合。这种整合不是牺牲员工的利益，而是处理好员工个人发展和组织发展的关系，寻找个人发展与组织发展的结合点。每个个体都是在一定的组织环境与社会环境中学习发展的，因此，个体必须认可组织的目的和价值观，并把他的价值观、知识和努力集中于组织的需要和机会上。同时，组织在制定组织目标时，要考虑员工个人的发展，使员工了解组织期望，让员工看到个人目标与组织目标结合所能带来的好处。

2. 公平、公开原则

组织为员工提供职业生涯发展方面的帮助，意味着组织会为员工的发展提供相应的资源，如提供职业信息、提供职业生涯辅导与咨询、培训、轮岗、晋升的机会等。为此，组织一方面要确保相关的信息对所有组织成员开放，公开其条件标准，保持高度的透明度；另一方面要给予所有人公平的参与竞争的机会。这是组织成员的人格受到尊重的体现，是维护管理人员整体积极性的保证。

3. 协作进行原则

协作进行原则，即职业生涯规划的各项活动，都要由组织与员工双方共同制订、共同实施、共同参与完成。职业生涯规划本是好事，应当有利于组织与员工双方。但如果缺乏沟通，就可能造成双方的不理解、不配合以致造成风险，因此必须在职业生涯开发管理战略开始前和进行中，建立相互信任的上下级关系。建立互信关系的最有效方法就是始终共同参与、共同制订、共同实施职业生涯规划。

4. 动态目标原则

一般来说，组织是变动的，组织的职位是动态的，因此组织对于员工的职业生涯规划也应当是动态的。在“未来职位”的供给方面，组织除了要用自身的良好成长加以保证外，还要注重员工在成长中所能开拓和创造的岗位。

5. 时间梯度原则

由于人生具有发展阶段和职业生涯周期发展的任务，职业生涯规划与管理的内容就必须分解为若干个阶段，并划分到不同的时间段内完成。每一个时间阶段又有“起点”和“终点”，即“开始执行”和“完成目标”两个时间坐标。如果没有明确的时间规定，会使职业生涯规划陷于空谈并最终失败。

6. 发展创新原则

发挥员工的“创造性”这一点，在确定职业生涯目标时就应得到体现。职业生涯规划和管理工作，并不是指制定一套规章程序，让员工循规蹈矩、按部就班地完成，而是要让员工发挥自己的能力和潜能，达到自我实现，创造组织效益的目的。还应当看到，一个人职业生涯的成功，不仅仅是职务上的提升，还包括工作内容的转换或增加、责任范围的扩大、创造性的增强等内在质量的变化。



7. 全程推动原则

在实施职业生涯规划的各个环节上，对员工进行全过程的观察、设计、实施和调整，以保证职业生涯规划与管理活动的持续性，使其效果得到保证。

8. 反馈原则

在职业生涯发展的过程中，要不断地对各个阶段性目标的实现情况进行总结。组织和员工需要定期进行沟通，对一个阶段内双方的行动效果以及目标的达成状况给予总结，分析成功和失败的原因，为下一个阶段的行动提出改进计划。持续的反馈和调整是促进职业生涯目标能够最终达成的有效手段。在这个过程中，组织和员工也会进一步形成合作信任的关系。

6.4.2 组织职业生涯管理的方法和措施

国外一些公司在多年的实践中，逐步探索出组织职业生涯管理的一些有效方法。下面介绍的是一些常见的组织职业生涯管理的方法或措施。

1. 提供素质测评

心理学的发展为客观了解个人的特性提供了有效的测试工具。对个人而言，准确了解自身的能力、兴趣、人格、气质、价值观，有助于个人做出正确的职业选择并科学地规划职业生涯。对组织而言，准确识别员工的能力特长以及职业抱负，既是在组织内部实现人力资源合理配置的前提，也是组织为员工提供职业生涯规划辅导的依据。因此，组织为员工提供素质测评是职业生涯管理的基础性工作。

2. 传递职业信息

员工的职业发展往往体现在获得某个职位并在该职位上取得相应的成就。如果在一个组织内部不能获得期望的职位，员工就会通过“跳槽”的方式到其他组织内寻找同样的机会。为了帮助员工获得职业发展，同时也为了避免骨干员工的流失，组织应该建立制度化的职业信息发布制度，将组织发展的态势以及职位空缺信息及时传递给组织员工，通过内部应聘制度为员工在组织内实现职位或岗位的调整提供机会，从而帮助员工获得期望的职位。

3. 提供职业咨询

组织内的人力资源专业人员或资深经理人应该承担起为员工提供职业生涯辅导和咨询的职责。通过职业咨询，向员工传递职业生涯管理的基本知识、基本方法，便于员工个人进行职业生涯规划。同时，专业人员还应该帮助员工增进自我认识，分析组织可能为他们的发展提供的机会，解答他们在职业发展方面的问题和困惑。如果有必要，还可以通过与外部机构合作或聘请专家为员工提供职业生涯辅导和咨询。

4. 召开职业生涯讨论会

国外的很多实践都证明，举办职业生涯讨论会，可以大大提高员工在职业生涯管理活动中的参与率，提高职业生涯管理的效率和效果。职业生涯讨论会一般是由人力资源管理部门统一组织，其形式灵活多样，如可以进行自我评估和环境评估、与成功人士进行交流



和研讨、进行适当的练习活动等。职业生涯讨论会应讨论一些现实性的问题，如找出未来存在的机会、何种技能和知识在未来会更有价值、提高面试技能等。职业生涯讨论会有利于提高参与者的就业能力，提高他们的职业适应力。同时也为员工提供了相互交流信息的平台。

5. 创造岗位轮换机会

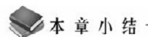
工作轮换可以使员工学到新知识和新技能，为今后的晋升和发展奠定基础。实践证明，当晋升和提薪的机会变小时，工作轮换就会成为一种能够有效激励员工的措施。岗位轮换对员工的职业生涯发展具有重要意义。它可以使员工在一次次的新尝试中了解自己的职业性向和职业锚，更准确地评价自己的长处和短处；同时内部流动可以为组织培养具有多种技能的人才，对员工而言，他们还获得了横向发展的机会。

6. 提供多重职业发展通道

人格类型理论以及职业锚理论告诉我们，在一个组织内部，并不是所有的员工都希望当经理，也不是所有的员工都适合当经理。为了让所有的员工既能够从事符合自己兴趣的工作，又能够从薪酬、职级等方面对他们的贡献给予相应的回报，一些公司发展出多种职业发展通道的方法。在多个职业发展通道中，员工可以选择符合自身特性的职业发展道路，只要工作富有成效，即使没有获得行政职务上的晋升也有可能获得技术或业务领域相应的非管理职位的职级，并在薪酬方面得到与同职级管理职位相当的待遇。多重职业发展通道为数量不断增加的知识型员工提供了广阔的职业发展空间，无论是从员工个人的职业发展，还是从组织对员工的激励角度，都具有显著的效果。

7. 实施工作—家庭平衡计划

从管理的角度而言，工作—家庭平衡计划是组织开展的、帮助员工认识和正确看待家庭与工作间的关系，调和职业和家庭之间的矛盾，缓解由于工作—家庭关系失衡而给员工造成压力的一系列活动。工作—家庭平衡计划的目的在于帮助员工找到工作和家庭的平衡点。为达到这样的目的，组织首先需要了解员工职业生涯不同阶段的特点以及家庭各生命周期阶段的需要，客观评价工作对家庭生活的影响，尤其是不利的影响，在此基础上采取相关的措施。组织一般会采取如下一个或多个措施：①向员工提供家庭问题和压力排解的咨询服务，以帮助员工缓解精神压力，寻找解决问题的对策和方案；②创造家庭成员参观公司或相互联谊等机会，促进家庭成员和工作范围成员的相互理解和认识；③将组织的部分福利扩展到员工家庭范围，以减轻或分担员工家庭压力；④把员工的家庭因素列入考虑晋升或工作调换的制约条件之中，进行合理的职业安排；⑤根据员工情况设计适应家庭需要的弹性工作制。



本章小结

根据主体的不同，职业生涯管理可以分为个人的职业生涯管理和组织的职业生涯管理。对个人而言，职业生涯管理有可能帮助个人做出合适的职业选择、最大程度地实现个人价值并获得丰富平衡的人生。对于组织而言，职业生涯管理对于提高人力资源管理体系的有效性以及促进组织目标实现方面都有着重大的意义。

影响职业生涯的因素包括个人因素、家庭因素、教育因素、组织因素以及环境因素。

有关职业生涯管理的理论主要包括职业选择理论和职业发展理论。

个人应遵循一定的原则，按照科学的步骤制订职业生涯规划。职业生涯规划的主要内容和步骤包括：自我评估、环境分析、职业分析、职业选择、职业目标确定、职业生涯路线设计、职业生涯行动计划的制订、职业生涯规划实施的监控和调整。

根据职业生涯不同阶段的特征，个人在职业生涯早期、中期、后期应该采取不同的管理措施。

组织应遵循相应的原则，采取有效的职业生涯的管理方法和措施。组织职业生涯管理的主要方法包括提供素质测评、传递职业信息、提供职业咨询、召开职业生涯讨论会、创造轮岗机会、提供多重职业生涯发展通道、实施工作—家庭平衡计划。



关键术语

职业　职业生涯　职业生涯规划　职业生涯管理　职业锚



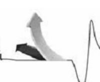
综合练习

一、单项选择题

1. 特质—因素理论的核心是(　　)。
   A. 人员评价和分析　B. 职业分析与评价　C. 岗位分析与评价　D. 人职匹配
2. 职业性向理论是由美国霍普金斯大学职业咨询专家(　　)创立的。
   A. 格林豪斯　B. 霍兰德　C. 帕森斯　D. 金斯伯格
3. 按照职业性向理论，常规性向的人最适合的职业是(　　)。
   A. 大学教授　B. 律师　C. 会计　D. 音乐家
4. “特质—因素”理论中的“特质”是指(　　)。
   A. 智力要求　B. 环境特点　C. 个人特点　D. 职业特点
5. “特质—因素”理论中的“因素”是指(　　)。
   A. 个人特点　B. 职业特点　C. 个人能力特征　D. 个人性格特点

二、多项选择题

1. 一般来说，职业具有的特征包括(　　)。
   A. 阶级特征　B. 经济特征　C. 地域特征　D. 社会特征　E. 技术特征
2. 在实践中，员工的职业生涯管理包括(　　)。



A. 个人职业生涯管理　　B. 组织职业生涯管理　　C. 社会职业生涯管理
D. 竞争者职业生涯管理　　E. 政府职业生涯管理

3. 按照职业性向理论，实际型人格特征主要包括(　　)。
A. 愿意从事操作性工作　　B. 动手能力强
C. 抽象思维能力和求知欲强　　D. 喜欢独立的和富有创造性的工作
E. 偏好于具体任务

4. 施恩提出的职业锚的类型分别为(　　)。
A. 自主型　　B. 管理型　　C. 创造型　　D. 技术型　　E. 安全型

5. 金斯伯格根据人生不同年龄段对职业的需求与态度，将职业发展分为(　　)。
A. 幻想期　　B. 尝试期　　C. 现实期　　D. 维持期　　E. 衰退期

三、填空题

1. 对员工个人而言，职业生涯管理需要解决的是________和________问题。
2. 特质—因素理论的核心是________。
3. 职业锚指个人经过职业选择所确定的________。
4. 员工在进行职业生涯规划的第一步骤、也是最为重要的一步是________。

四、改错题

下面是一段关于职业生涯的描述。

职业生涯是贯穿于人们一生的各种经历的集合。考察一个人的职业生涯，应该包括客观与主观两个方面内容，其主观方面指的是个人的价值观、需要、动机、能力等，客观方面指的是与工作有关的各种要素，如工作职位、工作职责、工作活动等。职业生涯规划则是指个人根据自己的需要和爱好对自己一生准备从事的职业、希望达成的目标进行设计的过程。职业生涯规划的主体既包括员工个人，也包括直接管理者和组织。直接管理者和组织可以在员工的职业生涯发展方面提供有力的支持。职业生涯规划的主要内容就是职业目标的确立，职业生涯规划是一个科学的决策与计划制订的过程。在这个过程中，个人应该根据自身的爱好、需要来制订有关职业选择和发展的决策以及行动计划。

请指出上述描述中存在的5处错误，并予以改正。

(1)____。
(2)____。
(3)____。
(4)____；
(5)____。

五、简答题

1. 制订个人职业生涯规划应遵循怎样的原则?
2. 制订个人职业生涯规划的基本步骤是怎样的?
3. 职业生涯不同阶段各有怎样的特征? 个人应采取怎样的管理策略?
4. 组织职业生涯管理应遵循怎样的原则?
5. 常用的组织职业生涯管理的方法有哪些?

实际操作训练

课题 6—1：自我评估

实训项目：自我评估。

实训目的：学会人才测评工具的使用方法，客观认知自己。

实训内容：能力倾向测评、兴趣测评、气质测评、人格测评、价值观测评。

实训要求：在专业老师的指导下，学生采用人机方式，运用测评软件完成测评，指导老师对学生的测评报告给予适当解说。需要专门安排课时，应准备好计算机房以及测评软件等。

课题 6—2：职业分析

实训项目：职业分析。

实训目的：全面深入地了解自己所关注的职业。

实训内容：职业的主要工作内容、工作方式、工作环境；从事该职业所需的专业知识、基本技能和核心能力；该职业的收入水平、社会地位和发展前景；该职业的进入方式和通常的发展路径；目前和将来的就业需求量等。

实训要求：学生以小组形式完成这项工作。通过信息收集、信息整理、信息分析做出职业分析报告，在班级进行展示和讨论。

课题 6—3：制订个人职业生涯规划书

实训项目：编写个人职业生涯规划书。

实训目的：掌握制订职业生涯规划的方法，完成个人的职业生涯规划书的编写。

实训内容：自我评估、环境分析、职业分析、职业选择、职业目标制定、职业生涯路线设计、职业生涯行动计划制订、职业生涯规划实施的监控与调整。

实训要求：学生按照职业生涯规划的步骤，认真完成各项评估与测试，制订出个人的职业生涯规划。



案例分析

根据以下案例所提供的资料，试分析：

(1)本案例的主人公马丁的职业锚是哪一种类型？他的职业锚的最终确定经历了怎样的过程？

(2)根据职业生涯发展阶段理论，马丁现在处于职业生涯的哪个阶段？在这个阶段，他应采取怎样的管理策略？

(3)马丁的职业生涯对你有何启示？

马丁的职业生涯

马丁家在波士顿，父亲是一家大批发酒商的推销员。他是4个兄弟中最小的一个，上过好几家公立学校。限于财力，他只能入本地学校读书，平常住在家里。之后他进了麻省理工学院，专攻化工。

大学阶段

在麻省理工学院读书时，马丁结识了一些鼓吹商学院职业前景和价值的学生。马丁记不清是什么支配了他对这个问题的思考，虽然关于工商职业究竟是怎么回事还不很清楚，但他确实开始考虑这个问题。

在斯隆研究院的两年，马丁主要学了生产、营销和财务等课程，写了财务方面的论文。从他父亲那里以及各类企业组织所干过的种种工作中，他学到了一些商业术语。但是，甚至在学完麻省理工学院的



硕士课程以后，他仍不能明确说出自己的职业追求。马丁希望自己具有与成功企业家相联系的“能动”品质，但他对自己是否具备这些品质深表怀疑。从学业上看，马丁在斯隆研究院的等级一般、考试成绩平平。

初涉职场

在选择自己的第一项工作时，马丁看重的是企业能否处事潇洒客观。起初，他选择了一家大型消费品和工业品制造厂，这家工厂为大学毕业生在财务和经营计划方面安排了一项为期3个月的培训。在3个月的培训中，马丁经历了一系列的测试、面谈以及为了能使他在需要其服务的组织中不同部门工作而设计的“推销演示”。这个过程没有给他留下任何印象，反倒显出管理部门的期望似乎大大低于马丁自己渴望有所作为的目标要求。他打算进的一个小组由于预算原因未能进去，最后他留在这家公司的一个航空空间部门，成为一名项目管理员，检查项目的财务数据，协助项目经理干些其他事。

马丁认为，一周的工作一天就可以干完，他的才干远远得不到应有的发挥。这时，他开始怀疑，一家大公司，特别是处在较低的组织层级时，是否能充分使用有管理硕士学位的人。他一再打算离开，自己单干或者到另一家小企业去。他对如何进步极其茫然，感到有效实绩不能得到应有评估。

马丁的上司对这种情境的看法有所不同。他认为，这项工作要有公认的才干。工程技术人员必须跟班作业，知道何时和如何处理信息，知道如何将自己的这项工作开发成一种有用的全日制工作。正像这位领导说的：“马丁感觉自己没有充分发挥才干而受到了挫折。但他如果了解全盘情况，就会意识到如何重建自己的工作以获得满足。”但马丁并没有像这位领导所期望的那样做。

初次跳槽

大约进公司2年之后，马丁碰到一位老朋友。朋友的父亲办了一家小型书籍装订厂，他受到邀请并加入这家企业。他对这项选择的解释是：“我之所以离开这家公司，是因为他们对一天只干2小时的活皆大欢喜，而我却不行。”

但是，书籍装订厂还是没能满足马丁的期望。按说，他的朋友具有营销和经营知识，马丁可以提供其所缺乏的管理经验。但实际上马丁将自己50%～70%的时间花在营销和推销上。原计划在一年内盈利，但马丁后来发现至少还需要2～3年才能使这个厂发展起来。他和他的朋友最终和和气气地分手了。

再度寻求

马丁利用所有的关系，在一家大型药品公司找到了另一项工作，成了成本核算小组的一名初级分析员。以后的两年，他从初级分析员升为高级分析员。他做过资本研究、成本分析，更重要的是，他成了一名新厂开发工作组的联络员，在沟通不畅的化学工程师和运筹学人物之间跑腿。

他有一位负责带他的好上司，他非常了解一个制造企业的财务职能和作用。正如马丁后来描述的，这是一次有效的工作投入。他因此获得了一次晋升。晋升后，虽然他的工作受到赞扬，但他再次发现工作缺乏挑战，他能用10个小时干完公司制定的一周内全日制工作，薪水也没有按他期望的速度增加。他再次对大公司的运作方式感到失望，决定在管理咨询方面试试身手。

事业受挫

马丁根据一份广告应聘到一家公司担任管理顾问。这家企业具有强大的会计业务，打算把服务扩大到更多的管理领域。这项工作非常令人鼓舞，它向马丁提供了在以往各种工作和冒险中所缺乏的一种高层管理前景。他遇到许多来自不同产业和企业职能部门的经理，并据此了解到一个企业的所有职能是如何协调运作的。

不过，大约一年之后，他意识到进入这家会计事务公司是个失误。该公司管理保守，会计主旨甚强，企业的管理咨询业务很难拓展。在这家事务所干了两年之后，马丁被解雇了。

找到自我

通过浏览公告、向各个公司申请应聘，马丁在一家大的制造公司找到了一份工作。他成了一名设备计划经理，处于公司参谋部的重要位置。他在审核设备消耗、经营计划、做月度检查和各项专门研究方

面干得很出色，9个月内被提升为计划经理，负责全部的计划工作，有11名属员。刚进公司的头两年，马丁感到公司管理氛围极其陈旧保守，但工作很有趣，经过一个时期的骚动不安，他坚持了下来。

自从来了一位新的年轻总裁，情况大为改观。这位总裁带来了一位年轻而充满活力的行政副总裁，来领导集团公司多样化的经营管理工作。这位副总终于发现了马丁的才干，给了他一个相当大的职位——部门总会计师，但因不理想而被马丁拒绝了。

终获成功

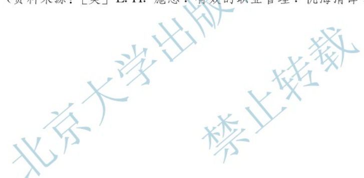
后来，马丁接受了负责整个集团经营的营销主任的位置，对集团副总负责。作为一名自由巡回的内部顾问，马丁的职责是找出任何部门可能出现的问题，然后与有关部门的经理一起解决这些问题。上司创造了一种良好的学习进取氛围，马丁从事这项工作至今，乐此不疲，而且极其成功。

后来，一个部门的原总经理调去搞一项3个月的管理——发展计划，马丁担任了该部门的代理总经理，他在这个位置上干得很出色。他感到自己能以总经理的角色管理人，而且干起来也有把握，并且很有学习意义和收益。

根据这个成功的经验，马丁下一步的努力目标显然是在总公司某个部门取得一个总经理职位，他感到在其前面展现了一份硕果累累的总经理职业。年方33岁就已经取得了一个有效、稳定和有影响的位置，马丁对自己的职业进步感到满意。在该公司工作以来马丁已被两度提升，现在是一个产品集团的总经理和一家公司的高级职员。

马丁还有两个孩子。他感到，工作和家庭之间既没有冲突，也不会相互增益。他把自己看做是一个好家长，全力抚养自己的孩子。他妻子不工作，主要是支持和帮助实现他的职业目标。

（资料来源：［美］E. H. 施恩．有效的职业管理．仇海清译．上海：上海三联书店，1992.）





第7章 员工激励

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
员工激励的概念	掌握	激励的概念；激励的种类；激励的原则
激励的理论基础	了解	内容型激励理论；过程型激励理论；行为改造型理论
员工激励的方法与技巧	掌握	指挥型的激励技巧；关系型的激励技巧；智力型的激励技巧；工兵型的激励技巧

技能要点

技能要点	掌握程度	应用方向
激励的原则	了解	在对员工进行激励时应遵循的原则
激励的方法	了解	管理者在激励过程中所使用的方法
激励的技巧	掌握	管理者应针对不同类型的员工采取不同的激励技巧

导入案例

微软的员工激励制度

大多数不断发展的公司都会遇到一个典型的问题：怎样把人才留在技术岗位上，以便充分利用他积



累的专业知识和公司已付出的投资。同样，在微软不断发展壮大、不断聘用新雇员并将之培育成优秀的技术人员之后，也遇到了同样的问题。为了解决这一问题，微软公司的一个独到之处就是把技术过硬的技术人员推上管理者的岗位。

盖茨与公司其他的早期领导一直都很注意提升技术过硬的员工担任经理职务，这一政策的结果也使微软具备了比其他众多软件公司别具一格的优越性——微软的管理者既是本行业技术的佼佼者，能时刻把握本产业技术的脉搏，同时又能把技术和如何用技术为公司获取最大利润相结合，从而形成了一支既懂技术又善经营的管理阶层。例如，集团总裁内森·梅尔沃德(36岁)是普林斯顿大学物理学博士，师从诺贝尔物理奖得者斯蒂芬·霍金。他负责公司网络、多媒体技术、无线电通讯以及联机服务等，但是这一方法对于那些只想呆在本专业并且只想升到本专业最高位置而又不必担负管理责任的开发员、测试员和程序员来说是没有多大吸引力的，这样，职业管理的问题就产生了。微软解决这一问题的主要办法就是在技术部门建立正规的技术升迁途径。建立技术升迁途径的办法对于留住熟练技术人员，承认他们并给予他们相当于一般管理者可以得到的报酬是很重要的。

在职能部门里，典型的晋职途径是从新雇员变成指导教师、组长，再成为单位里整个产品某个功能领域的经理(如Excel的程序经理、开发经理或测试经理)。在这些经理之上就是产品单位的高级职位，包括职能领域的主管或者产品单位中的某些领导，他们负责Excel和Word等产品组并且研发用于Office应用软件的共同特性。

同时，微软既想通过部门升迁产生激励作用，又想在不同的职能部门之间建立起某种可比性。微软在两个专业里设立级别(按照不同职能部门，起始点是大学毕业生的9级或10级，一直到13级、14级、15级)。这些级别既反映了人们在公司的表现和基本技能，也反映了经验阅历。升迁要经过高级管理层的审批，并与报酬直接挂钩。这种制度能帮助经理们招收开发员工并“建立与之相匹配的工资方案”。

级别对微软雇员最直接的影响就是他们的报酬。通常，微软的政策是低工资，包括行政人员在内，但以奖金和个人股权形式给予较高的激励性收入补偿。刚从大学毕业的新雇员(10级)年薪为3.5万美元左右，拥有硕士学位的新雇员年薪约为4.5万美元左右，对于资深或非常出众的开发员或研究员，盖茨将给予两倍于新雇员工资的数目或更多的工资，这还不包括奖金。测试员的年薪要少一些，刚开始为3万美元，但对于高级人员，其年薪则达8万美元左右。由于拥有股票，微软的17800名雇员中有大约3000人是百万富翁，这个比例是相似规模公司中最高的。

在微软这一技术晋级制度中，确定开发员的级别(指SDE，即软件开发工程师的级别)是最为重要的，这不仅是因为在微软以至整个行业中留住优秀的开发员是决定一个公司生存的关键，还因为确定开发员的级别能为其他专业提供晋级准则和相应的报酬标准。在开发部门，开发经理每年对全体人员进行一次考查并确定其级别。开发主管也进行考查以确保全公司升迁的标准统一。一名从大学里招来的新雇员一般是10级，新开发员通常需要6～18个月才升一级，在硕士学位的员工要升得快一些，或一进公司就是11级。一般的升迁标准和要求是：当你显示出你是一位有实力的开发员，编写代码准确无误，而且在某个项目上，你基本可以应付一切事情时，你会升到12级，12级人员通常对项目有重大影响；当你开始从事的工作有跨商业单位性质时，你就可以升到13级；当你的影响跨越部门时，你可以升到15级。在开发部门中，大约有50%～60%的开发员是10级和11级人员，大约20%属于12级，大约15%属于13级，而剩下的5%～8%属于14级和15级。由于级别是与报酬和待遇直接挂钩的，这样，微软就能确保及时合理地奖励优秀员工并能成功地留住优秀人才。

但是，即使是技术级别或管理职务上升得很快，有才华的人还是容易对特定的工作感到厌倦。为了能长期、有效地激发员工的工作积极性并挖掘这些天才们的潜在创造力，微软允许合格人员到其他专业部门里寻求新的挑战，并且规定，人们只有在某一特定领域积累了几年经验之后才能换工作。例如，在项目的两个版本之间给相当数量的人员一次换工作的机会。在公司范围内，还有一定比例的人员在项目之间流动。但是，微软并不鼓励所有的人不停地流动，因为微软的大型产品，像Office、Word、Excel、



Windows 和 NT 等需要花几年时间来积累经验，频繁地变换工作是不可取的。通过合理的人员流动，使优秀的员工不至于在同一项工作中精疲力竭，失去热情，同时，也使产品组和专业部门从不同背景和视角人员的加入中获得新的发展。

总之，微软公司的人员管理是成功的，特别是对于这样一个快速发展的公司而言更难能可贵。正是由于微软公司建立了一套让人才脱颖而出并长期留驻的晋升激励机制，才使微软公司在这个竞争激烈的行业中能始终保持领先地位。

（资料来源：胡八一．激励员工全攻略．北京大学出版社，2007：112－115.）

请思考：

1. 微软的激励制度体现了激励的哪些原则？

2. 微软在激励员工时采用了哪些激励方法，运用了什么样的激励技巧？

人不同于其他的物质资源，人具有主观能动性以及非常大的潜力和创造力，在不同条件下，人的能力的发挥是有很大区别的。因此把握时机、采用有效的激励方法，给员工提供一个得以发挥才能的平台、让员工发挥自己最大的潜能，是人力资源管理过程中的一个非常重要的内容。有效的激励可以使员工充分地发挥其技术和才能，充分发掘其内在潜力，提高企业的竞争力。本章通过对员工激励理论的介绍，来探讨如何激励在组织中工作的员工。

7.1　员工激励概述

7.1.1　员工激励的内涵

1. 激励的概念

“激励”一词是心理学上的术语，是指激发人的行为动机的心理过程。激励这个概念用于管理，是指激发员工的工作动机，也就是用各种有效的方法调动员工的积极性和创造性，使员工努力完成组织的任务，实现组织的目标。这一定义包含以下几个方面的内容。

(1)激励的出发点是满足组织成员的各种需要，即通过各种有效的激励手段，来满足企业员工的外在性需要和内在性需要。

(2)科学的激励工作需要奖励和惩罚并举，既要对员工表现出来的符合企业期望的行为进行奖励，又要对不符合企业期望的行为进行惩罚。

(3)激励贯穿于企业员工工作的全过程，包括对员工个人需要的了解、个性的把握、行为过程的控制和行为结果的评价等。因此，激励工作需要耐心。

(4)信息沟通贯穿于激励工作的始末，从对激励制度的宣传、企业员工个人的了解，到对员工行为过程的控制和对员工行为结果的评价等，都依赖于一定的信息沟通。企业组织中信息沟通是否通畅，是否及时、准确、全面，直接影响着激励制度的运用效果和激励工作的成本。

(5)激励的最终目的是在实现组织预期目标的同时，也能让组织成员实现其个人目标，即达到组织目标和员工个人目标在客观上的统一。

2. 激励过程

激励是一个完整、良性的系统过程，有效的激励过程可以使组织中的成员充分发挥其

潜在的能力，调动其积极性。激发人的动机的心理过程的模式如图 7.1 所示，需要引起动机，动机支配行为，行为又指向一定的目标。

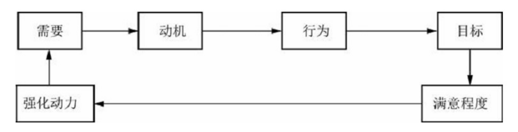


图 7.1　激励心理过程模式

人的行为由动机支配，而动机则是在需要的基础上产生的。一个人从有需要直到产生动机是一个“心理过程”，在动机的直接推动下，人会采取行动以达到目标。当目标实现后，在需要不断得到满足的过程中，动机逐渐减弱，满足需要的行为就告结束。然后又有新的、更高的需要发生，以转化为新的动机，引起新的行为。这样周而复始，循环往复，使人不断向新的目标前进。这就是人类行为的通常模式。

例如，当一名下属做了一件自认为十分漂亮的事情后，他渴望得到上司或同事的赞赏、认可和肯定，这就是他渴望被上司激励的心理“动机”。这时，如果上司及时而得体地用表扬“激励”了他，他在今后的工作会更卖力，甚至做得更好，这就使他产生了努力工作的“行为”，而这种行为肯定会导致好的“结果”，最后达到下属和上司都“满意”的成效。

3. 员工激励的种类

1)物质激励和精神激励

物质激励就是从满足人们的物质需要出发，对物质利益关系进行调节，从而激发员工的工作热情。物质激励的作用是表面的，激励深度也是有限的。精神激励就是从满足人们的精神需要出发，通过对人们心理状态的影响达到激励的目的。精神激励的作用是持久的、根本的。随着员工素质的提高，激励的重点应以精神激励为主。正确处理好物质激励和精神激励的关系，是激励工作中很重要的一个问题。

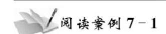
2)正激励和负激励

正激励即对员工符合组织目标的期望行为进行奖励，以使这种行为出现得更多。负激励则是对员工违背组织目标的行为进行惩罚，以使这种行为不再发生。在运用负激励影响员工时，管理者要注意通过诱导，帮助员工调整目标，重新审视自己的需要，并通过适宜的途径来满足这些需要，从而帮助员工改变消极的动机，而不是依靠简单的制止或惩罚来激励员工改变行为。正激励和负激励不仅直接作用于个人，而且会间接影响其周围的人，通过树立正面的榜样和反面的教训，造成一种环境压力，可以使小到团体、集体，大到社会都能形成一种良好的风气和氛围，从而达到激励先进、鞭策后进的目的。

3)内激励和外激励

内激励即通过启发诱导的方式，激发人的主动精神，使他们的工作热情建立在高度自觉的基础上，充分发挥员工的内在潜力。外激励就是运用环境条件来制约人们的动机，以此来强化或削弱各种行动，进而提高工作意愿。管理者要通过以内激励为主，外激励为辅的方式来激发员工的工作热情。





阅读案例 7－1

知名公司的精神激励

1. 海尔的做法

海尔十分重视精神激励。物质激励绝非唯一的手段，而如何不陷入这个误区、不断开发员工的潜能，是企业高速发展的关键。海尔不断探索各种精神激励措施，如以员工名字命名的小发明(“启明焊枪”、“云燕镜子”等)、招标公关、设立荣誉奖励(最高奖为“海尔奖”，这是对人才最权威的奖励)、开展全员性合理化建议活动(专门设立“合理化建议奖”)等，以此来激发员工的工作责任感和创造力。

(资料来源：http://www.100guanli.com/Detail.aspx? id=244699.)

2. 惠普的做法

作为全球知名的大公司，美国惠普公司非常重视对员工积极性和主动性的培养，并把对人的尊重与信任作为其企业精神之一。

在惠普，存放电气和机械零件的实验室备品库是全面开放的，允许甚至鼓励工程师在企业或家中任意使用。惠普的观点是：不管他们拿这些零件做什么，反正只要他们摆弄这些玩意儿就总能学到东西。公司没有作息表，也不进行考勤，每个员工可以按照个人的习惯和情况灵活安排。惠普在员工培训上一向不惜血本，即便人员流失也在所不惜。

惠普的创始人比尔·休利特说：“惠普的成功主要得益于‘重视人’的宗旨，就是从内心深处相信每位员工都想有所创造。我始终认为，只要给员工提供适当的环境，他们就一定能做得更好。”基于这样的理念，惠普特别关心和重视每名员工，肯定他们的成就、尊严和价值。

有人去惠普公司的一家工厂参观，见有位工人在车间作业时热得满头大汗，便问他：“为什么电风扇不朝人吹而朝着机器吹?”这位工人回答说，机器要保持清洁，避免蒙上灰尘而弄坏，所以要朝机器吹。一件小事情显示出这位员工已经与公司心心相印、融为一体。

(资料来源：http://www.yuloo.com/news/0909/303170.html.)

7.1.2　员工激励的基本原则

在设置员工激励时，应该遵守的基本原则主要有以下7个方面。

1. 目标结合原则

在激励机制中，设置目标是一个关键环节。目标设置必须体现组织目标的要求，否则激励将偏离实现组织目标的方向。目标设置还必须能满足员工个人的需要，否则无法提高员工的目标效价，达不到满意的激励强度。只有将组织目标与个人目标结合好，使组织目标包含较多的个人目标，使个人目标的实现离不开为实现组织目标所做的努力，这样才会收到良好的激励效果。

2. 物质激励和精神激励相结合的原则

员工存在着物质需要与精神需要，相应的激励方式也应该是物质激励与精神激励相结合。物质需要是人类最基础的需要，但层次也最低，物质激励的作用是表面的，激励深度有限。因此，随着生产力水平和人员素质的提高，应该把重心转移到以满足较高层次需要，即社交、自尊、自我实现需要的精神激励上。换句话说，物质激励是基础，精神激励是根本。在两者结合的基础上，逐步过渡到以精神激励为主。在这个问题上应该避免走极

端，避免迷信物质激励的拜金主义或迷信精神激励导致唯意志论。

3. 引导性原则

社会实践意义上的激励，一般指的是外激励，即采取措施，强化组织成员的动机，调动人的积极性。外激励措施能不能取得预期的效果，不仅取决于激励措施本身，而且取决于被激励者对激励措施的认识和接受的程度。在被激励者看来，激励不是强加的，而是自觉接受的；自我感受不是压抑、痛苦，而是愉快、兴奋。这就是说，外激励措施只有转化为被激励者的自觉意愿，才能取得激励效果。因此，引导性原则是激励过程的内在要求。此外，外激励的主要目的是要把个体成员的积极性集中到组织目标上来，实现这一要求同样不仅决定于激励措施，还要明白对不同价值观念的人实现的激励效果是不一样的。例如，在利益关系中如何处理个人、集体、国家利益关系，就是一个和价值观念密切相关的问题。因此，必须加强教育、积极引导，使被激励者确立正确的价值观念，才能取得预期的激励效果。

4. 公开、公平、公正原则

所谓公开是指激励方法、激励标准要公之于众，员工可以提出意见和建议；公平是指激励程度与所做贡献相适应，员工之间、行业之间、当前与以往之间具有可比性；公正是指进行激励时，评价准确，不存在虚假和偏袒行为。

5. 时效性原则

要把握激励的时机，“雪中送炭”和“雨后送伞”的效果是不一样的。激励越及时，越有利于将人们的激情推向高潮，使其创造力连续有效地发挥出来。人们做出一番努力取得成绩后，对于自身价值有一种期望得到社会承认的心理，尤其是在做出特殊贡献之后，最大的愿望莫过于得到及时的肯定。

6. 正激励与负激励相结合的原则

根据美国心理学家 B. F. 斯金纳(B. F. Skinner)的强化理论，可把强化(即激励)划分为正强化和负强化。所谓正激励(正强化)就是对员工的符合组织目标的期望行为进行奖励。以使得这种行为更多地出现，即员工积极性更高；所谓负激励(负强化)就是对员工违背组织目的的非期望行为进行惩罚，以使得这种行为不再发生，即犯错误员工弃恶从善，积极性向正确方向转移。显然正负激励都是必要而有效的，不仅作用于当事人，而且会间接地影响周围其他人。通过树立正面的榜样和反面的典型，扶正祛邪，形成一种好的风气，产生无形的压力，使整个群体和组织的行为更积极、更富有生气。但鉴于负激励具有一定的消极作用，容易产生挫折心理和挫折行为，应该慎用。因此，领导者在激励时应该把正激励与负激励巧妙地结合起来，坚持以正激励为主，负激励为辅。

为了贯彻这一原则，领导者应该严格管理(依法治理公司)与心理疏导、思想工作(文化管理)相结合，使员工外有压力，内有动力，激发出巨大的劳动积极性。

7. 按需激励原则

根据激励理论，需要是员工行为的根本出发点，因此，有效的激励必须以员工的需要为切入点。但员工的需要因人而异，因时而异，并且只有满足最迫切需要(主导需要)的措



施，其效价才高，其激励强度才大。因此，领导者必须深入地进行调查研究，不断了解员工需要层次和需要结构的变化趋势，有针对性地采取激励措施，才能收到实效。

阅读案例 7－2

1. 海尔的做法

海尔根据员工自我实现的最高层次需要，给予了员工充分的自我发展空间。为了实现组织目标与个人目标的结合，海尔实行了员工与班组的自我管理，赋予了员工参与决策的权力，缩小了员工与管理者的距离，员工的独立性和自我性得到了充分的尊重和发挥，积极性也随之高涨。通常，企业只需要提出任务目标和要求，具体工作过程则由班组自行决定。班组内每名员工的工作权限、职责范围也没有硬性规定，彼此之间经常互相协助支援。由于班组内没有"蓝领"、"白领"之分，没有管理者与被管理者的界限，全体员工在相当程度上都参与管理，班组内建立了较强的感情联系。

（资料来源：胡八一．激励员工全攻略．北京大学出版社，2007：38—39.）

2. 加拿大北电网络的做法

决不让一名员工在一个职位一直做到退休。该公司认为，要想激发优秀人才的热情，单纯的物质奖励只是一时之策。随着时间的推移，员工的物质水平提高了，薪金的激励效用就会慢慢降低。因此，公司在激励员工方面更注重帮助员工设计他们的职业发展规划。北电的员工工作两年就能得到轮岗的机会，有效地激发了员工自身的潜能。

（资料来源：http://www.yuloo.com/news/0909/303169.html.）

7.1.3　员工激励的作用

对一个企业来说，科学的激励制度至少具有以下几个方面的作用。

1. 吸引优秀人才到企业来

有效激励可以通过各种优惠政策、丰厚的福利待遇、快捷的晋升途径来吸引企业所需要的人才，满足企业经营的需要，提高企业的竞争力，从而提高企业的经济效益。

2. 开发员工的潜在能力，促进在职员工充分发挥其才能和智慧

美国哈佛大学的W.詹姆士(W.James)教授在对员工激励的研究中发现，按时计酬的分配制度仅能让员工发挥20%～30%的能力，如果受到充分激励，员工的能力可以发挥出80%～90%，两种情况之间60%的差距就是有效激励的结果。

激励是强化需要动机的手段，通过激励可以最大限度地调动人的积极性，挖掘员工潜力。准确而适度的激励，会大大增加员工的工作热情，激发其创造性与主动性，开发员工的潜在能力，促进在职员工充分地发挥其才能和智慧。

3. 留住优秀的人才

彼得·德鲁克(Peter Druker)认为，每个组织都需要3个方面的绩效：直接的成果、价值的实现和未来的人力发展。缺少任何一方面的绩效，组织就非垮不可。因此，每一位管理者都必须在这3个方面有贡献。在这3方面的贡献中，对"未来的人力发展"的贡献就是来自激励工作。

4. 造就良性的竞争环境

科学的激励制度包含一种竞争精神，它的运行能够创造出一种良性的竞争环境，进而

形成良性的竞争机制。在具有竞争性的环境中，组织成员就会受到环境的压力，这种压力将转变为员工努力工作的动力。

7.2 员工激励的理论基础

长期以来，西方各国的许多心理学家和管理学家从不同的角度研究人的激励问题，提出了各种各样的激励理论。根据这些理论的不同特征，可以将其分为：内容型激励理论、过程型激励理论和行为改造型理论。

7.2.1 内容型激励理论

内容型激励理论(content theory)的研究重点是人的工作动机，强调的是以什么因素激励员工努力工作，提高工作效率。由于需要是人类动机和行为的原动力，因此，这类理论也常常被称为需要理论。主要包括：马斯洛的需要层次理论、赫兹伯格的双因素理论、ERG 理论和成就需要理论。

1. *马斯洛的需要层次理论*

需要层次理论是美国心理学家 A. H. 马斯洛(A. H. Maslow)于 1943 年在其《人的动机理论》一文中提出的，是提出最早、影响最大的一种激励理论。他认为，人是有需要的“动物”，人类的需要产生了他们工作的目的和动机。这些需要就是管理者激励员工的着眼点。他把人的需要归为 5 个层次，即生理需要、安全需要、归属需要、尊重需要和自我实现需要，并把它们之间关系的重要性和先后次序排列成一个需要层次图，如图 7.2 所示。

1)生理需要

人们为了生存，首先必须满足衣、食、住、行等持续生命所必需的基本生活要求，这些需求得不到满足就谈不上有其他的需要。这是马斯洛需要层次的基础。



图 7.2 马斯洛的需要层次图

2)安全需要

生理需要得到满足之后，安全需要就是推动人们工作的最强力量，主要包括人身安全、就业保障、生产安全、医疗保障以及社会福利等方面的需要。

3)归属需要

归属需要也称“社交需要”。人是社会动物，属于某一个群体，人们希望在社会生活



中受到别人的注意、关心，在感情上有所归属，需要建立良好的人际关系。它包括感情、友谊、群体归属感和社会承认感。在马斯洛需求层次中，这一层次是与前两层次截然不同的。这些需要如果得不到满足，就会影响员工的精神，导致高缺勤率、低生产率、对工作不满及情绪低落。

4)尊重需要

尊重需要包括自尊和受别人尊重，自尊即自豪感，受别人尊重即得到他人的承认，如上级器重等。有尊重需要的人更注重成就、名声、地位和晋升机会等。

5)自我实现需要

自我实现需要是最高层次的需要。它是指人们希望最大可能地实现自我和充分发挥自己能力的愿望，在工作上有所成就，在事业上有所建树，实现自己的理想、抱负和个人价值。

马斯洛认为，人的需要是以层次出现并呈现梯形逐层上升的。当较低层次需要得到满足时，就失去了对行为的激励作用，而追求更高一层次需要的满足就成为激励其行为的驱动力。但如果较低层次的需要没能得到满足时，人们就不可能上升到高一层次需要的追求，也不可能被高层次上的因素所激励。

马斯洛的需求层次理论，在一定程度上反映了人类行为和心理活动的共同规律。马斯洛从人的需要出发探索人的激励需要和研究人的行为，抓住了问题的关键；马斯洛指出了人的需要是由低级向高级不断发展的，这一趋势基本上是符合需要发展规律的。因此，需要层次理论对企业管理者如何有效地调动人的积极性有启发作用。

但是马斯洛自己也提到，把5种需求组合成两个层次或许更好用。低层次需求最容易得到满足，如外在提供的工作安全、食物与庇护所。高层次需求包含成就感与自我实现，这是要靠内在报酬来满足的，如承担并完成富有挑战性的工作而获得的成就感。

2. 赫兹伯格双因素理论

赫兹伯格双因素理论是美国心理学家弗雷德里克·赫兹伯格(Fredrick Herzberg)在20世纪50年代后期提出来的。

20世纪50年代末期，赫兹伯格和他的助手们曾对美国200名工程师、会计师进行了调查访问。访问主要围绕两个问题：①在工作中，哪些事项是让他们感到满意的，并估计这种积极情绪会持续多长时间；②有哪些事项是让他们感到不满意的，并估计这种消极情绪会持续多长时间。赫兹伯格发现，使员工感到满意的，都是属于工作本身或工作内容方面的；使员工感到不满意的，都是属于工作环境或工作关系方面的。他把前者叫做激励因素，后者叫做保健因素，因而提出“保健因素—激励因素理论”，又叫双因素理论。

这一理论认为，激发动机的因素有两类：一类为保健因素；另一类为激励因素。保健因素指工作环境和条件因素，如企业的政策和行政管理、基层人员管理的质量、与主管人员的关系、与同级的关系、与下级的关系、工作环境与条件、薪金、个人生活和安全等10个方面。如果对保健因素不满意，就会引起员工的不满和消极情绪，但是提高保健因素并不能直接起到激励作用。激励因素是指与工作本身的特点和工作内容有关的因素，包括工作成就、工作成绩得到承认，工作本身具有挑战性、责任感，个人得到成长、发展和提升等方面。这类因素能对员工能起到直接的激励效果。它们的改善，能给员工以很大程度的



激励，产生工作的满意感，有助于充分、有效、持久地调动他们的积极性。

因此，赫兹伯格认为，作为管理者，首先要保证员工在保健因素方面的满足，要给员工提供适当的工资和安全，改善他们的工作环境与条件，否则，就会引起他们的不满。但即使满足了保健因素，也不能产生直接激励的效果。因此，管理者必须充分重视利用激励方面的因素，为其出成绩、做贡献提供机会和条件，不断地激励他们的进步和发展。

3. ERG 理论

美国耶鲁大学的克雷顿・奥尔德弗(Clayton Alderfer)在马斯洛提出的需要层次理论的基础上，进行了更接近实际经验的研究，提出了一种新的人本主义需要理论。奥尔德弗认为，人们共存在 3 种核心的需要，即生存(existence)的需要、相互关系(relatedness)的需要和成长(growth)的需要，因而这一理论被称为“ERG 理论”。奥尔德弗认为，在管理实践中，将员工的需要分为这 3 类较为合理和有效。

1)生存需要

生存需要关系到机体的存在或生存。包括衣、食、住以及工作组织为使其得到这些因素而提供的手段。这实际上相当于马斯洛理论中的生理需要和安全需要。

2)相互关系需要

这是指发展人际关系的需要。这种需要通过工作中的或工作以外与其他人的接触和交往得到满足。该需要相当于马斯洛理论中的归属需要和一部分尊重需要。

3)成长需要

这是个人自我发展和自我完善的需要。这种需要通过发展个人的潜力和才能，才能得到满足。这相当于马斯洛理论中的自我实现需要和尊重需要。

与马斯洛需要层次理论相类似的是，ERG 理论认为较低层次的需要得到满足之后，会引发出对更高层次需要的愿望。不同的是，马斯洛的需要层次是一种刚性的阶梯式上升结构，即认为较低层次的需要必须在较高层次需要被满足之前得到充分的满足，二者具有不可逆性。而相反的是，ERG 理论并不认为各类需要层次是刚性结构，如即使一个人的生存和相互关系需要尚未得到完全满足，他仍然可以为成长需要工作，而且这 3 种需要可以同时起作用。

此外，ERG 理论还提出了一种叫做“受挫—回归”的思想。马斯洛认为当一个人的某一层次需要尚未得到满足时，他可能会停留在这一需要层次上，直到获得满足为止。ERG 理论则认为，当一个人在某一更高等级的需要层次受挫时，那么作为替代，他的某一较低层次的需要可能会有所增加，或重新追求较低层次需要的满足。例如，如果一个人社会交往需要未得到满足，可能会增强他对得到更多金钱或更好工作条件的愿望。这一原理符合现实中人们行为的特点，已被心理学研究所证实。因为在实践中，员工之所以追求低层次需要，往往是因为领导者在管理上的失策，未给员工提供满足高层次需要的环境和条件所致。因此，管理者不仅应注意了解并设法满足员工的需要，而且还要引导员工的需要向高层发展。

4. 成就需要理论

20 世纪 50 年代初，美国心理学家戴维・麦克利兰(David McClelland)从另一个角度



提出了他的工作激励理论——成就需要理论。他认为，人在生存需要得到基本满足的前提下，最主要的需要有 3 种，即权力需要、归属需要和成就需要。这 3 种需要在人的需要结构中有主次之分，作为人的主需求在得到满足了以后往往会要求更多更大的满足，也就是说拥有权力者更追求权力、拥有亲情者更追求亲情、而拥有成就者更追求成就。同时，由于他认为其中成就需要的高低对人的成长和发展起到特别重要的作用，所以其理论被称为成就需要理论。

1)权力需要

权力需要指影响和控制他人且不受他人控制的一种欲望。权力可以分为个人权力和社会权力。追求个人权力的人表现出的特征是围绕个人需要行使权力，在工作中需要及时地反馈和倾向于自己亲自操作。追求社会权力，则要求其与组织共同发展，自觉地接受约束，从体验行使权力的过程中得到一种满足。相对于其他两类需要，权力需要是决定管理者取得成功的最重要因素。有许多研究表明，在一定的组织环境中，尤其在规模较大的企业或组织机构中，领导人的权力欲是有效管理的必要条件。

2)归属需要

归属需要指人们寻求建立友好的人际关系，寻求被他人喜爱和接纳的需要。归属需要强烈的人一般渴望获得他人的赞同，喜欢合作而不是竞争。员工的归属需要对生产效率会产生间接的影响。在一个要求与人协作甚至密切配合的工作岗位上安排一位具有高度归属需要的人，将会提高工作效率；而在一个相对独立的工作岗位上安排一位归属需要较低的人，则可能更加合适。

3)成就需要

成就需要指人们争取成功、追求卓越的需要。成就需要强烈的人喜欢设定具有挑战性的目标，不会避难就易；喜欢通过自己的努力解决问题，而不喜欢凭一时的运气获得成就。一个人成就需要的高低，直接影响着他的进步和发展。一个组织或国家拥有成就需要的人的多少，直接决定着其繁荣和兴旺的程度。

成就需要理论对于把握管理人员的高层次需要具有积极的参考意义。在麦克利兰看来，成就需要强烈的人无法成为有效的领导者，因为这类人习惯于依靠自己将事情做得更好，对领导者而言，如何引导他人完成组织工作才是最为重要的。归属需要强烈的人也无法成为有效的领导者，因为这类人总想同组织中的每一个人搞好关系，这样做的真实效果是打破组织的既有规则，从而无法保证组织绩效。个人化权力强的人同样无法成为高度有效的领导者，因为这类人往往表现得偏向于专断和专权，往往会导致员工士气低落。只有社会化权力强的人才能够成为高度有效的领导者，社会化权力强的人致力于与他人一起把工作做好，在工作中会首先考虑哪个人做这件事对组织和社会最有利。

7.2.2 过程型激励理论

过程型激励理论的研究重点是从动机产生到采取具体行为的心理过程。这类理论试图通过弄清人们对付出努力、取得绩效和奖酬价值的认识，以到达激励的目的。主要包括弗鲁姆的期望理论、亚当斯的公平理论以及洛克的目标设置理论。



1. 期望理论

期望理论是美国心理学家维克托·H. 弗鲁姆(Victor H. Vroom)在1964年出版的《工作与激励》一书中提出的。他认为，人的固定要求决定了他的行为、行为方式。要调动个人的积极性，应该从其所追求目标的价值或吸引力与其实现的可能性来考虑，也就是说，决定行为动机的因素有两个，即期望与效价，用公式表示为

$$动机水平=期望概率\times效价$$

用符号表示为

$$M=E\times V$$

动机水平，即激励程度，是指一个人工作积极性的高低和持久程度，决定着人们在工作中会付出多大的努力。

期望概率，是指人们根据过去的经验判断自己能达到某种目标可能性大小的预先估计。

效价，是指一个人对其所从事的工作或要达到的目标的价值进行的评价，也就是达到目标对于满足个人需要的价值。

如果考虑到工作绩效与所得报酬之间的关联性，基本公式可扩展为

$$M=E\times I\times V$$

其中 I 代表关联性。

上面的公式说明，如果一个人把目标的价值看得越大，估计能实现的概率越高，所得奖励越能体现其工作绩效，那么，激发的动机越强烈，积极性就越高。

为了更好地激发员工的工作动机，弗鲁姆提出了人的期望模式，如图7.3所示。

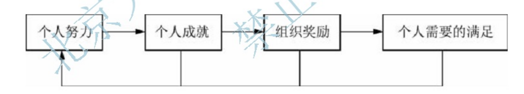


图7.3　人的期望模式

从这一期望模式出发，需要兼顾到3个方面的关系。

1)主观努力与工作成绩之间的关系

主要取决于个人对目标的期望概率，如果某人认为通过努力有可能达到目标，他就会有信心、有干劲，就会激发出强大的力量；反之，便会失去内在动力，鼓不起干劲。因此，管理者应注意：①要保证员工有能力完成某项工作任务，通过指导和培训来提高员工的能力；②制定的工作目标必须切实可行。

2)工作成绩与奖酬的关系

员工总是期望在取得预期的成绩后，能得到适当的、合理的奖励，这个奖励既包括物质上的、也包括精神上的。以此强化其行为。如果员工在取得成绩后并没有及时得到相应的物质或精神奖励，那么时间一长，员工的积极性就会降低甚至消失。因此，管理者要制定出按劳分配的工资和奖励制度，并且要认真执行这一制度，这样才能真正持久地调动员工的积极性。



阅读案例 7－3

通用电气公司(General Electric Company，简称GE)董事长兼总裁杰克·韦尔奇(Jack Welch)刚到GE的时候，和其他新员工一样，只负责一个小项目，那时的奖励制度并不合理。到了年底，每人都得到了1 000元加薪，但韦尔奇觉得自己应得的不止这些，便打算离开，但老板要求他留下，而且此后类似的情况再也没有发生过。这个经历让韦尔奇意识到，在GE这样的大公司里人们常会遇到此类挫折。如果员工的成绩不被认可，得不到老板的赏识，这对员工的工作积极性是一个沉重的打击。

(资料来源：http://www.cnzk8.com/news_show.asp?news_id=4927.)

3)奖酬与满足需要的关系

员工总是希望通过努力所得到的奖酬能满足自己的需要。如果所得到的奖酬并不是员工最需要的甚至是不需要的，那就起不到激励的作用。因此，奖励要因人而异，内容丰富，形式多样，奖人之需。

弗鲁姆的期望理论认识到了人的各种个人需要和激励的重要件，避开了马斯洛和赫兹伯格研究方法中的一些简单化特征；因人、因时、因地而异的价值观假设，显得更符合实际生活。难能可贵的是期望理论运用了量化分析的方法，因此在实践中更具操作性。

2. 公平理论

公平理论(the fair theory)又称社会比较理论，是美国行为科学家J. S. 亚当斯(J. S. Adams)于20世纪60年代提出的一种激励理论。该理论是在比较中探讨个人做出的贡献与所取得的报酬之间的比值是否平衡的理论，主要研究利益分配的合理性、公平性对员工积极性的提高的作用。该理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对员工产生积极性的影响。

公平理论认为，人的工作态度和积极性不仅受其所得的绝对报酬的影响，而且还受其所得的相对报酬的影响。也就是说，人们不仅关心所得的实际报酬有多少，而且还会自觉或不自觉地将自己付出的劳动代价及其所得到的报酬与他人进行比较，即报酬的相对值。只有当发现比例相当时，才会认为公平，心情才会舒畅。当感到公平时下面公式成立：

$$\frac{\text{自己工作成果的报酬}}{\text{自己工作中所付出的代价}}=\frac{\text{别人工作成果的报酬}}{\text{别人工作中所付出的代价}}$$

这个理论的比较分为两种，一种比较称为横向比较，即员工要将自己获得的“报酬”(包括金钱、工作安排以及获得的赏识等)与自己的“投入”(包括教育程度、所作努力、用于工作的时间、精力和其他无形损耗等)的比值与组织内其他人做社会比较，如图7.4所示。

觉察到的比例比较	员工自我的感受
$\frac{A\text{所得}}{A\text{付出}}<\frac{B\text{所得}}{B\text{付出}}$	不公平
$\frac{A\text{所得}}{A\text{付出}}=\frac{B\text{所得}}{B\text{付出}}$	公平
$\frac{A\text{所得}}{A\text{付出}}>\frac{B\text{所得}}{B\text{付出}}$	不公平

图7.4　公平理论对比分析



其中，A 表示某员工，B 表示他的对比对象。

比较的结果，会出现以下 3 种情况。

(1)前者小于后者，员工可能会采取两种方法。第一种方法是他可能要求增加自己的收入或减少自己今后的努力程度，以便使左方增大，趋于相等；第二种方法是他可能要求组织减少比较对象的收入或让其今后增大努力程度，以便使右方减少，趋于相等。

(2)前者等于后者，员工认为很公平。

(3)前者大于后者，员工可能要求减少自己的报酬或在开始时主动多做些工作，久而久之他会重新估计自己的技术和工作情况，终于他觉得确实应当得到那么高的待遇时，于是产量便又会回到过去的水平了。

另一种比较称为纵向比较，即员工把自己目前投入的努力与目前所获得报酬的比值，同自己过去投入的努力与过去所获得报酬的比值进行比较。只有相等时他才认为公平。不等时，他也会产生不公平的感觉，这可能导致工作积极性下降。调查和实验的结果表明，不公平感的产生绝大多数是由于经过比较，认为自己目前的报酬过低而产生的；但在少数情况下也会由于经过比较认为自己的报酬过高而产生。

公平理论使我们认识到，影响激励效果的不仅有报酬的绝对值，还有报酬的相对值。在激励员工时应努力造就公平合理的氛围，同时使其树立正确的公平观。

然而公平理论也存在一定的缺陷，因为公平感主要是基于人们的主观感觉，人们很难真正公平地对自己和别人的工作进行评判。另外，每个人的公平标准也不一致，最后公平的比较依赖于对业绩的评估，而对业绩的评估本身就是难以计量的。

3. 目标设置理论

美国管理学兼心理学教授埃德温·洛克(Edwin Locke)及其同事在研究中发现，外来的刺激(如奖励、工作反馈、监督的压力)都是通过目标来影响动机的，目标激励的效果受目标本身的性质和周围变量的影响，因此于 1968 年提目标设置理论。该理论主要强调了目标的重要性，并围绕目标的激励作用进行了广泛的探索。其主要内容是指员工们一旦接受具有一定难度而且具体的目标，将会比容易的目标更能激发高水平的工作绩效。因此，重视并尽可能设置合适的目标是激励动机的重要过程。洛克提出的目标设置理论的基本模式如图 7.5 所示。

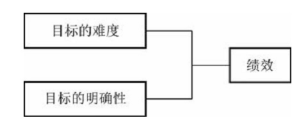


图 7.5　洛克的目标设置理论基本模式

这一模式表明：绩效即目标的效果，主要由目标的难度和目标的明确性组成。目标的难度指目标要具有挑战性，必须经过努力才能实现。目标的明确性指目标必须有明确的指向，即具体性，也就是能精确观察和测量的程度。



许多学者认为，遇到难度很高或复杂庞大的目标时，应将其分解为若干个阶段性的子目标。通过子目标的一个个实现，并在完成任务的过程中，通过反馈、监督和完善，最后达到总目标。这是完成艰巨任务的有效方法。

目标设置理论告诉我们，由于目标是人类行为最直接的调节或决定因素，管理者要善于利用目标来调整和控制员工的行为。需要说明的是，目标设置本身是一件复杂的工作，目标的设置应恰到好处，目标设置理论并非适用于一切领域，如科研和发明创造等就不能急于求成、人为地制定出一些硬性的目标。

7.2.3　行为改造型理论

行为改造型理论的研究重点是通过激励改造人们的行为。包括强化理论和挫折理论。

1. 强化理论

强化理论(reinforcement theory)也称操作条件反射理论或行为修正理论，是与目标设置理论完全相对的一种理论。目标设置理论强调目标指引个体的行为，而强化理论认为，强化塑造行为，认为行为之所以发生变化，是由于强化作用的结果。

强化理论是美国哈佛大学教授 B. F. 斯金纳于 1938 年提出的关于理解和修正人们行为的一种理论。斯金纳认为人是没有尊严和自由的，人们做出某种行为或不做出某种行为，只取决于一个影响因素，那就是行为的后果。他认为人或动物为了达到某种目的，会采取一定的行为作用于环境。当这种行为的后果对他有利时，这种行为就会在以后重复出现；反之，这种行为就减弱或消失。人们可以用这种正强化或负强化的办法来影响行为的后果，从而修正其行为。

斯金纳在多次实验研究的基础上得出结论，个体的行为有两种：一种是应答性行为。这种行为与生俱来，是环境对人的作用而引起的本能反应。例如，在巴甫洛夫经典条件反射中的强化行为，就是伴随条件刺激物之后的无条件刺激的呈现，是一个行为前的、自然的、被动的、特定的过程。另一种是操作性行为。这种行为是经过学习而发生的行为，是有机体自主发出的、作用于环境的行为。应答性行为不受强化结果的影响，而操作性行为要受到强化结果的影响，斯金纳的强化理论研究的主要是后者。他认为，如果操作性行为的结果对个体有利，那么这种行为发生的频率就会提高；反之，这种行为发生的频率就会下降，甚至会消失。这种有利或有害，就是强化刺激的结果，凡是能增加反应强度的刺激物，就是强化物。显然，领导者或管理者可以通过控制强化物来控制员工的行为，甚至在某种程度上可以矫正员工的某些对组织发展不利的行为。

在管理实践中，常用的强化手段有 3 种类型，即积极的强化、消极的强化和消退的强化。这些方法，可以单独运用，也可以结合运用。

1)积极的强化

积极的强化又称正强化，是指对人的某种行为给予肯定和奖赏，以使其重复这种行为。积极的强化的形式多种多样，包括表扬、赞赏、晋升、提级、增加工资、增加奖金和奖品等。

2)消极的强化

消极的强化也称负强化，是指对人的某种行为给予否定或惩罚，使之减弱与消退，以防止类似行为再度发生。在管理中，消极的强化既包括对不符合组织和社会期望的行为进行批评或惩罚，使得此类行为削弱甚至消失；也包括杀鸡骇猴式的事前警醒，使意欲违规的人加强对自己行为的约束。但消极的强化往往会带来不满、反抗甚至敌意，因此积极的强化要比消极的强化有效得多，管理者要尽量避免采用消极的强化。

3)消退的强化

消退的强化是对已出现的不符合要求的行为进行“冷处理”，达到“无为而治”的效果。在管理中，管理者对员工的不良行为不予理睬，采取视而不见的态度，让行为者感到自己的行为得不到承认，慢慢终止该行为。例如，对于那些喜欢打小报告的人，领导者故意不加理会，久而久之，这类人会因自讨没趣而自动放弃这种不良行为。

阅读案例 7-4

1. 大艾因运营一系列大型零售商店而出名，他作为一名商人非常成功，并受人尊敬。在一次会议上，他谈到自己激励员工的秘诀，与人分享了他那条经过验证的激励员工的强有力手段。他的智慧就是让微不足道的时刻变成重要的，你不要总是在必须取得很大成功时才表扬员工。当员工因做好了事情，哪怕是微不足道的事情而被认可时，他们会做出最佳的反应，精力充沛，且能尽最大的努力去工作。

2. 菲尔是费城一家公司的老板，最近他陷入了困境。他尽自己最大的努力想让他的员工按照自己的指示像一个真正的团队来工作，但却收效甚微。在每天工作快要结束的时候，总免不了指责他的员工，并一一指出他们所犯的错误。他越是这样做，事情却变得越糟。他不能明白，当你用别人不好的一面来批评别人的同时，也打击了他们的积极性，这会使你得到与预期完全相反的结果。

(资料来源：杰里·威尔逊. 员工也是兄弟：激励员工之151招. 龙桑田、龙洋波译. 北京：中国社会科学出版社，2007：111—112，257—258.)

强化理论对提高管理水平有着重要的意义。如果引起行为靠的是对动机的诱发和激励，那么，保持和巩固某种行为或者改造和取消某种行为就要靠强化。对人的某种行为，适时给予积极的强化，使行为者感到自己的行为为组织和社会所承认，从而受到鼓舞，就会自觉地进入下一个阶段。而对某种行为，应适时给予消极的强化，使行为者反省该行为，自觉调整，改造该行为，朝着组织所期望的方向行动。

强化理论具体应用的一些行为原则如下。

(1)无固定的强化效果好。如果个体不知道什么时候会出现强化，就总有一种强化即将出现的期待。长此以往自然会形成习惯。

(2)要依照强化对象的不同采取不同的强化措施。人们的年龄、性别、职业、学历和经历不同，他们的需要就不同，对应的强化方式也应不一样。

(3)小步子前进，分阶段设立目标，并对目标予以明确规定和表述。首先要设立一个明确而又切实可行的目标，同时还要将目标进行分解，完成每个小目标都及时给予强化。这样不仅有利于目标的实现，而且通过不断的激励可以增强信心。



(4)及时反馈。要取得好的激励效果就应该在行为发生以后尽快采取适当的强化方法。一个人在实施了某种行为以后，即使是管理者表示“已注意到这种行为”这样简单的反馈也能起到正强化的作用；如果管理者对这种行为不予注意，这种行为重复发生的可能性就会减少以致消失。所以，必须利用及时反馈作为一种强化手段。

(5)正强化比负强化更有效。在强化手段的运用上，应以正强化为主；必要时也要对坏的行为给以惩罚，做到奖惩结合。

强化理论只讨论外部因素或环境刺激对行为的影响，忽略了人的内在因素和主观能动性对环境的反作用，具有机械论的色彩。但是许多行为科学家认为，强化理论有助于对人们行为的理解和引导。因为一种行为必然会有后果，而这些后果在一定程度上会决定这种行为在将来是否重复发生。因而，强化理论已被广泛地应用在激励和对人的行为的改造上。

2. 挫折理论

挫折(setback)是由美国心理学家亚当斯提出的，主要揭示人的动机行为受阻而未能满足需要时的心理状态，并对由此而导致的行为表现，力求采取措施将消极性行为转化为积极性、建设性行为。

员工在工作过程中，遇到困难或干扰导致目标不能顺利实现、需要无法满足时，就会产生受挫的情绪状态，受挫的状态可能有 4 种情况。

(1)虽然受到干扰，但主观和客观条件仍可使其达到目标。

(2)受到干扰后只能部分达到目标或使达到目标的效益变差。

(3)由于两种并存的动机发生冲突，暂时放弃一种动机，而优先满足另一种动机，即修正目标。

(4)由于主观因素和客观条件影响很大，动机的结局完全受阻，个体无法达到目标。

第 4 种情况下，人的挫折感最大，第 2 种和第 3 种情况次之。

引起挫折的原因既有主观的，也有客观的。主观原因主要是个人因素，如身体素质不佳、个人能力有限、认识事物有偏差、性格缺陷和个人动机冲突等；客观原因主要是社会因素，如企业组织管理方式引起的冲突、人际关系不协调、工作条件不良和工作安排不当等。归根结底，挫折的形成是由于人的认知与外界刺激因素相互作用失调所致。

挫折对人的影响具有两面性：一方面，挫折可增加个体的心理承受能力，使人猛醒，汲取教训，改变目标或策略，从逆境中重新奋起；另一方面，挫折也可使人们处于不良的心理状态中，出现负面情绪反应，并采取消极的防卫方式来应对挫折情境，从而导致不安全的行为反应，如不安、焦虑、愤怒、攻击、幻想和偏执等。

职工在生产中受到挫折不利于职工本人的身心健康和企业的安全生产。因此管理者应该重视管理中职工的挫折问题，并采取适当的措施防止挫折心理给职工本人和企业安全生产带来的不利影响。可采取的措施包括：①帮助职工用积极的行为适应挫折，如合理调整无法实现的行动目标；②改变受挫折职工对挫折情境的认识和估价，以减轻挫折感；③通过培训提高职工工作能力和技术水平，增加个人目标实现的可能性，减少挫折的主观因素；④改变或消除易于引起职工挫折的工作环境，如改进工作中的人际关系、实行民主管

理、合理安排工作和岗位、改善劳动条件等，以减少挫折的客观因素；⑤开展心理保健和咨询，消除或减弱挫折心理压力等。

7.3 员工激励的方法与技巧

7.3.1 员工激励的方法

管理者在使用激励方法时，要根据积极性的运动规律来调动员工的积极性。在人力资源管理中有一条原则是：“用正确的激励方法去激励准确数量的人，为明确的组织目标而努力”。在管理中，常用的员工激励的方法主要有以下 6 种。

1. 事业激励

将组织目标巧妙地同员工的个人发展联系在一起，是一种常用的激励手段。让员工个人的发展和组织的事业紧紧联系在一起，可以充分调动员工的内在潜力。因为一个人的事业心一旦被发掘，就可以焕发出无穷的力量，员工会为实现一个实实在在的目标或理想，而认真地考虑自己如何做才能更好。

2. 目标激励

每个人都有成就感的需求，就连孩子也是这样。因此管理者在管理的过程中，要不断地为员工设立可以看得到、在短时间内可以达到的目标。如果目标定得太远，员工会有一种虚无缥缈的感觉。

3. 物质激励

每个人都需要物质的支持和保证。如果一个组织不能保证员工基本的生活所需，那么就失去了激励的基础。但是物质激励应有一个适当比例，也就是说要有一个比较明确的标准。

4. 荣誉激励

每个人都有荣誉感。管理者要设法让员工认识到荣誉感的崇高性。员工做出成绩，就会受到别人的尊重。设定荣誉是管理者的一个工作职责，而这种荣誉既对组织有效，对同行业其他部门也有作用。

5. 责任激励

大部分人都希望能够担任一定的职务，组织应该让大部分的员工找到适合自己的事情并负起一部分责任。员工一旦感觉到自己在某个方面受到重视，他自己会尽最大的努力把这方面的事情做好。

6. 晋升激励

这是绝大多数组织都在使用的一种激励方法。但是由于有的组织没有更多的位置可以晋升，或者有的组织不能在晋升过程中按照选优的标准来实施晋升，就可能造成这些组织在使用晋升激励手段时出现偏差和错误。



7.3.2　员工激励的技巧

在现实中，企业内的员工类型可以分为指挥型、关系型、智力型和工兵型。不同类型的员工，领导者应该分析其类型特点，采取不同的激励技巧，这样才能取得良好的激励效果。

1. 指挥型员工的激励技巧

指挥型的员工喜欢命令别人去做事情，面对这一层次的员工，领导者在选取激励方式和方法时应该注意以下几点：①支持他们的目标，赞扬他们的效率；②领导者要在能力上胜过他们，使他们服气；③帮助他们通融人际关系；④让他们在工作中自己弥补自己的不足，而不要指责他们；⑤避免让效率低和优柔寡断的人与他们合作；⑥容忍他们不请自来的帮忙；⑦巧妙地安排他们的工作，使他们觉得是自己在安排自己的工作；⑧别试图告诉他们怎么做；⑨当他们抱怨别人不能干的时候，问问他们的想法。

2. 关系型员工的激励技巧

关系型的员工关注的对象不是目标，而是人的因素，他们的工作目标就是打通人际关系线。对于这种类型的员工，领导者应该考虑采取下列的激励技巧：①对他们的私人生活表示兴趣，让他们感到受重视；②与他们谈话时，要注意沟通技巧，使他们感到受尊重；③由于他们比较缺乏责任心，应承诺为他们负一定责任；④给他们安全感；⑤给他们机会充分地和他人分享感受；⑥别让他们感觉受到了拒绝，他们会因此而不安；⑦把关系视为团体的利益来建设，将受到他们的欢迎；⑧安排工作时，强调工作的重要性，指明不完成工作对他人的影响，他们会因此为关系而努力地拼搏。

3. 智力型员工的激励技巧

智力型的员工擅长思考，分析能力一般很强，常常有自己的想法。这类员工喜欢事实，喜欢用数字说话。在激励这部分员工时，应该注意到：①肯定他们的思考能力，对他们的分析表示兴趣；②提醒他们完成工作目标，别过于追求完美；③避免直接批评他们，而是给他们一个思路，让他们觉得是自己发现了错误；④不要用突袭的方法打扰他们，他们不喜欢惊奇；⑤多表达诚意比运用沟通技巧更重要，他们能够立即分析出别人诚意的水平；⑥必须懂得和他们一样多的事实和数据；⑦别指望说服他们，除非他们的想法与你一样；⑧赞美他们的一些发现，因为他们努力思考得到的结论，并不希望别人泼冷水。

4. 工兵型员工的激励技巧

工兵型的员工主要特征是喜欢埋头苦干。这类员工做事谨慎细致，处理程序性的工作表现得尤为出色。对于这样的员工，领导者要采用的激励技巧有以下几点：①支持他们的工作，因为他们谨慎小心，一定不会出大错；②给他们相当的报酬，奖励他们的勤勉，保持管理的规范性；③多给他们出主意、想办法。



本章小结

员工激励是组织通过设计适当的外部奖酬形式和工作环境，以一定的行为规范和惩罚性措施，借助信息沟通，来激发、引导、保持和规范组织成员的行为，以有效地实现组织及其成员个人目标的系统活动。

激励是一个完整、良性的系统过程。因此，激发人的动机的心理过程的模式可以表示为：需要引起动机，动机支配行为，行为又指向一定的目标。

西方各国的许多心理学家和管理学家从不同的角度研究人的激励问题，提出了各种各样的激励理论。根据这些理论的不同特征，可以将其分为：内容型激励理论、过程型激励理论和行为改造型理论。

管理者在使用激励方法时，要根据积极性的运动规律来调动员工的积极性。常见的激励方法有事业激励、目标激励、物质激励、荣誉激励、责任激励、晋升激励等。

在现实中，企业内的员工类型可以分为指挥型、关系型、智力型和工兵型。不同类型的员工，领导者应该分析其类型特点，采取不同的激励技巧，这样才能取得良好的效果。



关键术语

员工激励　动机水平　需要层次理论　双因素理论　期望　效价



综合练习

一、单项选择题

1. 人的行为由(　　)。

   A. 态度支配　B. 目标支配　C. 动机支配　D. 需要支配

2. 成就需要理论认为人在生存需要得到基本满足的前提下，最主要的需要是(　　)。

   A 权力和归属需要　B. 生存和安全需要
   C. 生存和权力需要　D. 安全和归属需要

3. 需要层次理论是(　　)于1943年在其《人的动机理论》一文中提出的。

   A. 克雷顿·奥德弗　B. 戴维·麦克利兰
   C. 马斯洛　D. 赫兹伯格

4. 目标设置理论认为绩效的效果主要由(　　)组成。

   A. 目标的难度和效价　B. 目标的难度和明确性
   C. 目标的难度和期望概率　D. 期望概率和效价

5. “受挫—回归”的思想是(　　)提出来的。

   A. 克雷顿·奥德弗　B. 亚当斯
   C. 马斯洛　D. 赫兹伯格



二、多项选择题

1. 双因素理论认为激发动机的因素总体为(　　)。

   A. 工作环境因素　　B. 条件因素　　C. 保健因素
   D. 激励因素　　E. 相互关系因素

2. 强化理论认为，在管理实践中，常用的强化手段有(　　)。

   A. 自我的强化　　B. 积极的强化　　C. 消极的强化
   D. 消退的强化　　E. 组织的强化

3. 一般来说，员工的激励方法主要有(　　)。

   A. 目标激励　　B. 物质激励　　C. 荣誉激励
   D. 责任激励　　E. 晋升激励

4. ERG 理论认为，人们存在的核心需要为(　　)。

   A. 生存需要　　B. 尊重需要　　C. 相互关系需要
   D. 权利需要　　E. 成长需要

5. 弗鲁姆在《工作与激励》一书中指出，决定行为动机的因素有(　　)。

   A. 目标　　B. 动机水平　　C. 期望概率　　D. 效价　　E. 奖酬

三、填空题

1. 需要层次理论是美国心理学家________提出的。
2. 赫兹伯格双因素理论中的双因素指________和________。
3. 目标设置理论认为绩效的效果主要由________和________组成。
4. 期望理论认为决定行为动机的因素为________与________。

四、改错题

下面是一段关于员工激励的描述。

员工激励是指管理者运用各种有效的方法激发员工的工作动机，调动员工的积极性和创造性，使员工努力完成组织任务，实现组织目标的过程。员工激励的出发点是满足组织成员的各种内在性需要；科学的激励工作要以奖励为主，惩罚为辅；激励工作要着重于对员工个人需要的了解，因此，激励工作主要是员工工作过程前期；激励的最终目的是实现组织预期目标。员工激励的种类多种多样，其中物质激励是从满足人们的物质需要出发而激发员工的工作热情，物质激励的作用是持久的、根本的；精神激励是从满足人们的精神需要出发，通过对人们的心理状态的影响来达到激励的目的，精神激励的作用是表面的，其深度也是有限的。

请指出上述描述中存在的 5 处错误，并予以改正。

(1)____。
(2)____。
(3)____。
(4)____。
(5)____。

五、简答题

1. 简述激励的种类有哪些?
2. 员工激励的作用有几个方面?
3. 简述在设置激励时，应该遵守的基本原则。
4. 简述受挫的4种情况。
5. 简述如何采取措施防止挫折心理给职工本人和企业的安全生产带来的不利影响。

实际操作训练

课题7—1：激励措施的应用

实训项目：激励措施的应用。

实训目的：通过实训认识到，只有合理的激励措施才能提高工作效率，不当的激励将会阻碍工作进程。

实训内容：1. 法新公司在中国设有子公司，吸引了国内大量人才前往应聘，公司要求应聘者各方面的条件都要出众。该公司销售部有30名员工，销售业绩比较好，公司采用奖励政策，加大职工工作强度，经常需要员工加班，造成工作与员工家庭生活产生矛盾。然而公司仍采用以往的奖励政策，最终致使优秀职工自动辞职。公司处在批准这8名职工的辞职申请书还是修改公司政策的两难之中。公司的其他职工也在密切关注着这件事情，希望公司尽快表态。讨论法新公司应该采取什么样的激励措施，才能既创造公司的业绩，又提高员工的工作积极性以及总经理是否应当批准8位员工的辞职。

2. 创先科技取得了生产和销售的大丰收，为此，公司决定奖励在生产销售中做出贡献的广大管理人员和职工，但在奖金下发后，引起较多人不满。第二年，公司的销售情况出现了下滑。讨论分析公司是否应当发放这笔奖金，如果下发，应该采取何种分配方案？分析创先公司内部出现的问题以及第二年销售出现倒退现象的原因，并讨论解决方案。

实训要求：请同学仔细阅读材料，详细分析内容。针对材料中出现的各种问题，请学生分组讨论，结合具体内容写成实训报告上交。

(资料来源：http://hanyufen.blogbus.com/logs/337459.html.)



案例分析

根据以下案例所提供的资料，试分析：

(1)松下电器的21点建议体现了哪些激励原则?

(2)如何解决国内一些企业在员工激励时出现的问题?

(3)你认为应怎样做才能起到更好的激励效果?

日本松下电器公司激励员工的21点技巧

建立合理有效的激励制度，是企业管理的重要问题之一。松下公司对员工提供的物质条件，在日本算不上是最好的，而公司却可以网罗到一大批优秀人才。公司上下充满了活力，每位员工都表现出强烈的责任心和事业心。松下公司正是以一套激励机制为杠杆，借助高水平的管理手段，为员工创造良好的工作环境，充分开发每位员工的潜能，鼓励员工为公司创造价值，同时实现员工自我满足。日本松下电器公司的创始人松下幸之助总结自己一生的经营实践，提出了激励员工的21点技巧：

1. 让每个人都了解自己的地位，不要忘记定期和他们讨论他们的工作表现；



2. 给予奖赏，但奖赏要与成就相当；

3. 如有某种改变，应事先通知，员工如能先接到通知，工作效率一定比较高；

4. 让员工参与同他们切身有关的计划和决策的研究；

5. 给予员工充分的信任，会赢得他们的忠诚和依赖；

6. 实地接触员工，了解他们的兴趣、习惯和敏感事物，对他们的认识就是你的资本；

7. 注意经常聆听下属的建议；

8. 如果发现有人举止反常，应该留心并追查；

9. 尽可能委婉地让大家清楚你的想法，因为没有人会喜欢被蒙在鼓里；

10. 向员工解释要做某事的目的，他们会把事情做得更好；

11. 万一你犯错误，要立刻承认，并表示歉意。如果你推卸责任、责怪旁人，别人一定会看不起你。

12. 告之员工他所担负职务的重要性，让他们有责任感；

13. 提出建议性的批评，批评要有理由，并帮助其找出改进的方法；

14. 在责备某人之前要先指出他的优点，表示你只是希望能够帮助他；

15. 以身作则，树立榜样；

16. 言行一致，不要让员工弄不清到底该做什么；

17. 把握每一个机会向员工表明你为他们骄傲，这样能够使他们发挥最大的潜力；

18. 假如有人发牢骚，要赶紧找出他的不满之处；

19. 尽最大可能安抚不满情绪，否则所有人都会受到波及；

20. 制订长期、短期目标，以便让人据此衡量自己的进步；

21. 维护员工应有的权利和责任。

反观国内企业，虽然近年来越来越重视管理激励，并尝试着进行了激励机制改革，也取得了一定的成效，但在对激励的认识上还存在着一些误区：

国内很多企业简单地认为激励就是奖励，因此在设计激励机制时，往往只片面地考虑正面的奖励措施，而轻视或不考虑约束和惩罚措施。有些企业虽然也制定了一些约束和惩罚措施，但碍于各种原因，没有坚决地执行而流于形式，结果难以达到预期目的。

国内许多企业在实施激励措施时，并没有对员工的需求进行认真的分析，“一刀切”地对所有人采用同样的激励手段，结果适得其反。不能对全体员工简单地“一视同仁”，对科研人员和工人采用同样的激励手段，如奖金加表扬，科研人员得不到实质的尊重和地位，积极性受到打击。

还有一些企业发现，在建立起激励制度后，员工不但没有受到激励，努力水平反而下降了。某公司推出“年终奖”的计划，本意是希望调动企业员工工作积极性，但是却因为没有辅以系统科学的评估标准，最终导致实施过程中的“平均主义”，打击了贡献大的员工的积极性。奖金本来是激励因素，可在实现过程中出现了偏差，使组织成员产生不满，以致变成反激励因素，抑制和削减了员工的努力水平。

（资料来源：http://www.sqrcw.com/html/Article/article-newsid-3292.html.）



第8章 绩效管理与绩效考核

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
绩效管理相关概念	掌握	绩效、职业考核、绩效管理
绩效管理基础知识	掌握	绩效的含义和特征、绩效考核的内容、绩效管理的内容
绩效管理的组织与实施	掌握	准备阶段、实施阶段、反馈阶段、运用阶段
绩效考核的方法	掌握	比较法、量表法、360度考核法、目标管理法、关键绩效指标法、平衡计分卡

技能要点

技能要点	掌握程度	应用方向
绩效计划书的制订步骤	重点掌握	在工作中作为员工制订绩效计划书
绩效沟通	重点掌握	在工作中作为员工或管理者有效地进行绩效沟通

导入案例

绩效考核导致员工流失

小李是A公司的老员工，大学毕业即加入A公司。刚入职时，小李就从事销售工作，每天从早忙到



晚，这样兢兢业业地工作了5年。鉴于每年小李都能出色地完成公司交给的任务，高级销售经理的职务降到了小李的头上。小李颇有点得意。岂料这个新鲜劲儿还没过去，小李就开始紧张起来，原来A公司今年初制订了新的销售计划，较上年度提高了近100%，同时还改变了绩效考核办法，由原来的按季度考核改为按月考核，并且实行了负激励。尽管员工反对声音挺大，但新办法还是开始实施了。然而一个月过后，公司业绩距离目标甚远，员工的绩效奖金也较去年大幅减少。小李认为是公司制订的计划不切实际，考核目标太高无法完成，而公司则认为是员工们的干劲不足。在数次沟通无效后，小李愤而离职，并带走了部分同事和部分客户资源。

（资料来源：http://www.e9151.com/news/newsinfo/800001091.html.）

在人力资源开发与管理活动中，任何环节的正常运转都与绩效管理有着千丝万缕的联系。人力资源管理各个环节的工作都需要绩效管理活动为其提供详实的资料和信息。本章将主要对绩效与绩效管理、绩效管理的组织与实施和绩效考核进行阐述。

8.1　绩效与绩效管理

由于绩效管理是基于绩效进行的，因此我们首先要对绩效有所了解，进而探讨绩效管理的基本概念、内容、目的与意义。

8.1.1　绩效的含义及特征

从管理学的角度，绩效包括两个层次的含义：一是指整个组织的绩效；二是指员工的绩效。在本章中，讨论的主要是员工的绩效。

1. 绩效的含义

一般认为的绩效指的是那些经过考核的工作行为、方式及其结果，在管理学上绩效可分为组织绩效和员工绩效。组织绩效是指组织在某一时期内，组织任务完成的数量、质量、效率及盈利状况。员工绩效是指员工在工作过程中所表现出来的与组织目标相关的并且能够被评价的工作业绩、工作能力、工作行为和工作态度的总和。二者既相互区别又密切联系，所以在研究员工的绩效问题时，必须考虑组织因素。其中工作业绩指工作的结果；工作能力指员工在工作中发挥出来的能力；工作行为指员工在工作中表现出的相关行为；工作态度指员工在工作中的努力程度。

理解绩效的含义，应当把握以下4点。

(1)绩效是基于工作而产生的。绩效与员工的工作过程直接联系在一起，工作之外的行为和结果不属于绩效的范围。

(2)绩效要与组织的目标有关。绩效对组织的目标应当有直接的影响作用，由于组织的目标最终都会落实在各个岗位上，因此与组织目标有关就直接表现为与岗位职责有关。

(3)绩效应当是能够被评价的工作行为和工作结果，不能被评价的工作行为和工作结果不属于绩效。

(4)绩效还应当是表现出来的工作行为和工作结果，没有表现出来的就不是绩效。

2. 绩效的特征

一般来说，绩效具有以下主要的特征。

1)多因性

多因性指员工的绩效会受到多种因素的共同影响，如知识、能力、激励、环境等，绩效和影响绩效的因素之间的关系可以用一个公式表示：

$$P=f(K, A, M, E)$$

在这个关系式中，P(performance)，表示绩效；f 表示一种函数关系；K(knowledge)，表示知识，指与工作相关的知识；A(ability)，表示能力，指员工自身所具备的能力；M(motivation)，表示激励，指员工在工作过程中所受的激励；E(environment)，表示环境，指工作的设备、工作的场所等。

2)多维性

多维性指员工的绩效可以从多个维度或方面考核。例如，一名操作工人的绩效，除了生产产品的数量、质量外，原材料的消耗、出勤情况、与同事的合作以及遵守纪律情况等都是绩效的表现。因此，对员工的绩效必须从多方面进行考察。当然，不同的维度在整体绩效中的重要性也是不同的。

3)动态性

动态性指员工的绩效并不是固定不变的，随着时间的推移，绩效是会发生变动的。这种动态性就决定了绩效的时限性，绩效往往是针对某一特定时期而言的。因此，管理者应以发展、变化的观点看待绩效。

8.1.2 绩效管理的内容及意义

绩效管理指制定员工的绩效目标并收集与绩效有关的信息，定期对员工的绩效目标完成情况进行考核和做出反馈，以改善员工工作绩效并最终提高企业整体绩效的制度化过程。

1. 绩效管理的内容

完整意义上的绩效管理系统是由绩效计划、绩效沟通、绩效考核、绩效反馈、绩效改进、绩效结果运用 6 个部分组成的一个系统。

1)绩效计划

绩效计划是绩效管理的第一个环节。根据企业的战略目标及目标的分解，结合员工的工作内容和岗位职责，上下级通过沟通确定员工在一个绩效管理周期内要完成的工作任务以及应达成的标准，制订完成工作目标的具体行动计划。绩效计划是整个绩效管理体系中最重要的环节，其作用在于帮助员工认清目标，明确路线。制定的目标应明确、具体、可衡量，并且要充分考虑所需资源以及可能面临的障碍。

2)绩效沟通

绩效沟通指上下级在计划实施期间随时保持联系，全面追踪计划进展情况，及时排除遇到的障碍，必要时对工作目标或计划进行调整，这是绩效管理体系的核心和灵魂。管理者和员工都可作为沟通的主动发起方。沟通应该针对工作计划实施中存在的问题，并提出建设性的解决方案。绩效计划实施期间的沟通可以采取多种形式，包括正式沟通与非正式沟通。良好的绩效沟通，不仅有助于绩效计划的顺利实施，确保绩效目标的实现，还能够促进管理者和员工之间建立信任的合作关系。



3)绩效考核

绩效考核是以绩效计划所制定的目标及其衡量标准对员工本绩效周期内的工作成果以及工作行为进行评价的活动。为了对员工的工作成果以及工作行为进行准确的评价，一方面管理者和员工需要在绩效实施阶段收集足够的信息，确保在事实的基础上做出评估；另一方面，组织要选择恰当的考核技术和方法，并通过培训手段保证考核者能够正确地运用知识技能提高效率。

4)绩效反馈

在绩效考核结束后，管理者应将考核的结果反馈给员工。有效的反馈可以使员工了解到自己的长处与不足，以此为依据制订自己的改进或发展计划。此外，绩效反馈作为考核程序的一个必须环节，还可以从制度上避免或减少考核中的不公正现象，减少考核误差。绩效反馈在绩效管理中具有关键的作用，只有在上下级双方开诚布公地对员工的绩效表现进行讨论的基础上，帮助员工提升绩效水平才成为可能。

5)绩效改进

在引入绩效管理思想之前，绩效考核的目的是为了准确评价员工的工作结果，以此作为薪酬、奖惩、职位调整等人力资源决策的依据。现代的绩效管理和传统绩效考核的不同之处则在于，现代绩效管理的目的不仅要客观评价员工过去的工作成果，更重要的是要通过员工能力和态度的改变，获得以后绩效水平的提高。因此，绩效改进是绩效管理的重要一环，甚至可以说是绩效管理思想得以体现的关键环节。

6)绩效结果运用

有的管理者和学者把绩效管理视为人力资源管理的核心职能，在绩效结果的运用方面，这个观点可以得到体现。对员工而言，绩效结果会直接影响他们的薪酬调整、职务调整、培训开发乃至劳动关系的变动。对整个人力资源管理体系而言，对绩效结果的分析，还可以为组织提高招聘有效性以及人力资源规划的科学性提供客观依据。

2. 绩效管理的意义

作为人力资源管理的一项核心职能，绩效管理具有非常重要的意义，这主要表现在以下几个方面。

1)有助于提升组织的绩效

组织绩效是以员工个人绩效为基础而形成的，有效的绩效管理可以改善员工的工作绩效，进而提高组织的整体绩效。目前在西方发达国家，很多组织纷纷强化员工绩效管理，把它作为增强公司竞争力的重要途径。

2)有助于保证员工行为和组织目标的一致

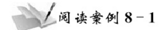
只有在员工努力工作的方向与组织目标一致时，员工的努力才可能促进组织绩效水平的提升。由于绩效考核指标对员工的行为具有导向作用，因此通过设定与组织目标一致的考核指标，就可将员工行为引导到组织目标上。

3)有助于提高员工的满意度

有效的绩效管理，可以促进员工绩效不断改善，使他们获得成就感，从而满足自我实现需要。同时，强调沟通的绩效管理过程，还可以使他们感到在组织中受到了重视，尊重需要获得满足，从而提高员工的满意度。

4)有助于实现人力资源管理的其他决策的科学合理

绩效管理还可以为人力资源管理的其他职能活动提供准确可靠的信息，从而提高决策的科学化和合理化程度。


阅读案例8-1

摩托罗拉的绩效管理

关于管理与绩效管理，摩托罗拉有一个观点，即“企业=产品+服务，企业管理=人力资源管理，人力资源管理=绩效管理”。摩托罗拉给绩效管理下的定义是，绩效管理是一个不断进行的沟通过程，在这个过程中员工和主管以合作伙伴的形式就下列问题达成一致：

(1)员工应该完成的工作。

(2)员工所做的工作如何为组织的目标实现做贡献。

(3)用具体的内容描述怎样才算把工作做好。

(4)员工和主管怎样共同努力才能确保员工改进绩效。

(5)如何衡量绩效。

(6)确定影响绩效的障碍并将其克服。

从这个定义可以看出，绩效管理在摩托罗拉的地位，绩效管理关注的是员工绩效的提高，而员工绩效的提高又是为组织目标的实现服务的，这就将员工和企业的发展绑在了一起，同时也将绩效管理的地位提升到了战略的层面，即战略地看待绩效管理，战略性地制定绩效管理的策略并执行策略。

(资料来源：http://bbs.hrbar.com/thread-8060-1-1.html.)

8.2 绩效管理的组织与实施

在实践中，绩效管理是按照一定的步骤来实施的，这些步骤可以归纳为4个阶段：准备阶段、实施阶段、反馈阶段和运用阶段。

8.2.1 准备阶段

绩效考核的准备阶段，时间上一般处于一个考核周期的前期或者上一个考核期的后期。在这个阶段，组织和员工都需要完成相应的工作。

1. 确定考核关系

在绩效考核开始前，需要明确的一个基本问题就是“谁考核谁”的问题。除了出资方的代表——董事，组织内的任何一位雇员都应该是被考核的对象，所以确定考核关系其实就是确定由谁担任考核者的问题。可以成为考核者的人员包括上级、下属、同事、客户以及外部专家，此外，有些公司也采用员工自我评价的方式。

1)上级

上级，尤其是员工的直接上级，在绩效考核时居于特别重要的位置，应当十分重视直接上级的考评意见。但由于考核者的主观因素往往会影响到考核的客观性与公正性，有时还需更高层级的上级做二次考核，以减少偏差。



2)下属

对于管理者的工作作风和领导能力，其直接下属最有发言权。对管理人员的考核有必要引入下属作为考核者，以得到更为全面的考核结果。

3)同事

由共同工作的同事参与绩效考核会使考核结果更为客观全面。因为员工通常会把自己最好的一面展现给上级，但是与其朝夕相处的同事却可以了解更全面的信息。使用同事考核对上级考核进行补充，有可能得到更有说服力的考核结果。

4)客户

客户包括外部客户和内部客户。外部客户是企业产品或服务的接受方，内部客户指工作的服务对象或工作流程中的下一个环节。由客户对员工进行考核有助于养成员工的客户意识，形成良好的合作行为。

5)外部专家

对一些专业性较强的岗位进行评估，往往需要外部专家的参与。一般情况下，外部专家考核会得到较为客观的结果，而且具有较高的权威性。

6)自我考核

由员工本人对自己进行考核。这种方法可以提高员工参与度，给员工一个思考自身优缺点的机会。同时，自我考核在考察员工发展潜力方面也有积极的意义。

2. 选择考核方法

在绩效管理的实践中产生了许多考核方法，组织应当根据具体情况选择合适的方法。本章 8.3 节将对一些主要的考核方法做简要介绍。这里主要讨论如何选择合适的考核方法。一般来说，选择绩效考核方法主要考虑以下 3 方面的因素。

1)组织管理水平和文化氛围

需要考察组织管理规范程度、基础管理水平、管理者的素质水平和员工自我管理能力、企业文化等因素，以此确定相应的绩效考核方法。一般而言，管理基础比较薄弱的组织，适用一些简便易行的考核方法，而那些管理规范化程度较高、员工自我管理能力强的组织则可尝试较为复杂精细的考核方法。

2)工作特征

工作特征包括工作的稳定性、合作的紧密程度、独立性和工作程序上的重复性等。选择考核方法时，首先应考虑工作岗位是否长期存在，工作内容是否稳定。对于重复性的岗位较适合采用结构化、低成本的考核方法，如量表法。创造性的岗位则不能过多注重工作过程的考核，这类岗位更适合使用以动态工作任务为侧重点的考核方法。

3)绩效标准的主观或客观性程度

绩效标准的客观性强时，可以根据运用衡量工作成果的客观标准直接对比考核；而绩效标准的客观性弱时，则应考虑使用量表评分法和行为锚定评分法。

3. 设定考核指标和标准

在绩效考核中，指标指的是从哪些方面对工作产出进行衡量，而标准指的是在各个指标上应该达成怎样的水平。在设定绩效考核指标时，应遵循如下原则。

1)独立性

考核指标之间尽管存在内在联系，但是任何一个考核指标都要有独立的内容，能够做出明确的定义和界定，在内涵上不应和其他指标存在包含或交叉关系。

2)代表性

对一个岗位而言，指标应能够反映出该岗位的主要特征，与该岗位主要的工作内容和工作职责相符。

3)导向性

绩效指标应体现组织的战略目标，体现出组织期望的工作结果和工作行为

4)可控性

指标应该是易于衡量的，而且其状态如何是与人的努力程度相关的。

4. 明确考核周期

绩效考核周期，也可以称为绩效考核期限，指多长时间对员工进行一次绩效考核。由于绩效考核需要耗费一定的人力、物力，因此考核周期过短，会增加企业的管理成本。但是，考核周期过长，又会降低绩效考核的准确性，不利于员工工作绩效的改进，从而影响绩效管理的效果。因此，在准备阶段，还应当确定恰当的绩效考核周期。

绩效考核周期的确定，要考虑到以下3个方面的因素。

1)工作内容的不同

一般来说，操作性岗位的工作结果在较短的时间内就可以衡量，考核周期相对要短一些；而一些职能类、技术类岗位的工作结果需要经过较长的时间才可以衡量，因此考核周期要相对长一些。

2)职务层级的不同

部门或团队负责人往往承担相对综合的绩效目标，需要经过较长时间才能对其所负责的部门或团队的工作业绩作出评价，因此考核周期可以长一些。而一些基层岗位，一般在较短的时间内就可作出评价。

3)外部环境的稳定性

一般而言，如果组织外部环境较为稳定，考核周期就可以长一些。相反，就应该设定较短的考核周期。

5. 制订绩效目标和计划

在目标管理思想指导下的绩效管理，一般强调在考核期开始的时候要制定具体的绩效目标和绩效计划。绩效目标和计划一般包括如下内容：本岗位在本次绩效周期内的工作要项、衡量工作要项的具体绩效指标即所占权重、预期的工作结果及其测量方法和计算公式、为达到目标计划采取的措施、计划实施过程中可能遇到的困难和障碍、在完成工作的时候拥有的权力和可调配的资源、组织能够为员工提供的支持和帮助等。

8.2.2 实施阶段

在绩效管理的实施阶段，员工的主要任务就是按照绩效计划开展各项业务工作，努力实现绩效目标，在考核期末参与绩效考核。管理者在这个阶段的主要任务包括绩效信息收



集、绩效沟通与辅导、绩效评价。下面对管理者的各项任务进行介绍。

1. 绩效信息收集

绩效考核是基于事实的考核，有关员工的工作行为及结果的事实构成了评价的基本依据。因此，员工和主管都需要对考核周期的事实进行全面的记录，以确保绩效评价的客观全面。一般而言，管理者在绩效信息收集方面负有主要的责任。

信息收集的渠道包括直接的客户、相关部门的经理和员工、员工本人、本部门的上下级员工、供应商以及管理者的观察。此外，工作例会、各种工作总结报告、会议纪要、生产进度表等文件都能够提供可靠的信息。

信息收集的内容应该是对绩效评价具有重要意义的行为或工作结果，包括：能够确定绩效好坏的具体事例或数据，如个人产量、客户投诉量、工作失误等；能够体现员工工作能力或态度的具体事件；影响工作结果的客观条件、技术原因等；能够帮助找出绩效优异原因的事件；员工受表扬或批评的记录；管理者和员工就绩效问题谈话的记录等。

2. 绩效沟通与辅导

绩效沟通与辅导是绩效实施过程中管理者的主要工作。绩效沟通的目的是通过了解员工绩效计划实施的进展，清楚地把握绩效目标达成的状况和存在的问题。和员工一起努力寻找解决问题的方法，确保员工在规定的期间内实现绩效目标。需要强调的是，绩效沟通的目的是为了发现问题，更是为了解决问题。作为管理者要善于帮助和鼓励员工克服各种障碍和困难。如果这些问题不被及时地发现和解决，而是积累下来，那将必然会产生更大的问题和障碍，最终导致员工不能完成绩效目标。正因如此，我们认为绩效沟通的一个重要作用是为员工提供工作辅导。

绩效沟通主要针对如下内容：绩效目标达成状况；是否需要调整绩效计划以及应该做出怎样的调整；和其他员工和部门之间的协调状况；影响绩效目标达成的各种障碍；探讨解决问题的方案；需要管理者提供的支持和资源等。

3. 绩效评价

绩效评价指在考核周期结束时，选择相应的考核参与者，采用科学的方法，收集相关的信息，对员工完成绩效目标的情况作出评价。绩效评价在管理活动中承担着两种角色：一种角色是通过绩效考核获得员工工作的真实信息，以对绩效突出、表现优异的员工进行鼓励，或对绩效平平、表现不佳的员工进行惩戒；另一种角色是通过绩效考核获得员工工作的真实信息，有针对性地开发员工的各种潜能，并为组织全面提供员工在提升、调动和加薪等方面决策的信息。

绩效考核要求准确、客观地评价员工在考核期内的工作业绩与行为，但是在绩效评价的实施过程中，经常发生评价结果不准确、不客观的现象。因此，需要采取有效措施以避免绩效评价偏差的产生。

1)绩效评价中的主要偏差

绩效考核中有多种因素可能导致评价结果明显偏离员工的实际绩效水平，这被称做绩效评价中的偏差。以下是几种常见的评价偏差。

(1)晕轮效应。晕轮效应指在评价过程中，评价者以员工某一方面的特征为基础，以

偏概全，而对总体作出评价。对没有量化标准的因素(如主动性、工作态度、人际关系、工作质量等)进行评价时，往往会产生晕轮效应。

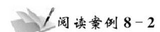
(2)首因效应。首因效应指考核主体根据员工在绩效考核初期的绩效表现而对整个绩效考核周期的表现作出评价。

(3)近因效应。近因效应指以员工在近期的表现为根据而对整个绩效考核周期的表现作出评价。

(4)对照效应。对照效应指把某一被评价者与其前一位被评价者进行对照，从而根据前一位评价者的印象而做出的与被评价者实际情况有偏差的结论。例如，如果前一位被评价者，在评价者看来，各方面表现都很出色，那么在对比之下，就可能会给后一位评价者偏低的评价等级。

(5)个人偏见。在评价过程中，评价者可能对被评价者的个人特征，如性别、性格、相貌等方面存在偏见，按自己的主观好恶进行评价，进而影响评价结果。评价者的偏见既可能是有意的也可能是无意的。如果一个人对某群体具有强烈的反感情绪，这种偏见就使他在评分时很难坚持客观性和公正件，其结果就必然是使某些员工的评价结果处于被扭曲的状态。

(6)宽大化倾向。这种偏差指考核主体放宽考核的标准，给所有员工的考核结果都比较高。与此类似的偏差还有严格化倾向和中心化倾向，前者指考核的标准过严，给员工的考核结果都比较低；后者指对员工的考核结果都比较集中，既不过高，也不过低。


阅读案例8-2

绩效考核中的偏差

老王是一家IT公司的项目经理，半年多来一直带着团队在客户的公司工作，现场做软件系统的测试和维护工作，一天到晚忙得不亦乐乎。正在这时，到了公司的绩效考核时间，人力资源部催促老王按期完成考核工作的电话让他感到心烦意乱。虽然当时论证绩效考核制度的会议自己也参加了，可事到临头，看到绩效考核表格上的那一个个的指标，老王心里还是觉得没底。

老王心想，我这一落笔，不但关系到面子，而且关系到票子，大伙出差这么久，功劳苦劳都得记上。新婚的小李，为了赶项目进度，蜜月刚刚过了两天就跑回来工作了，多不容易啊。想到这里，老王顺手就给小李在各项评价指标上填了一串的满分5分。秘书小孙是新招来的毕业生，她比刚辞职的小安机灵多了，什么事情一教就会，不像小安，连用传真机都让自己手把手教了半天，所以小孙也应该给高分。至于小赵，老王皱了皱眉头，小赵通常都是留守在公司里，很少跟自己一起出差，也不是很清楚他在公司里都干了些什么，干得怎么样。那就凭感觉随便填填好了。“测试报告完整准确”——在自己的印象中，小赵的测试报告倒是没出过大的岔子，给4分吧。“责任感强”——老王想了想，既然没出过岔子，应该还是有责任感的，4分？不对，记得小赵刚来的时候，有一回在客户的机房值班时玩电脑游戏，被领导逮住了，弄得自己也没面子，想到这里，老王又把小赵在“责任感”这一栏的得分改成了3分。至于小朱吧，得好好考虑考虑，这小子工作不怎么样，还好高骛远，总觉得在这个部门淹没了他的能耐，老跑到老刘那个部门去转悠，搞的老刘还以为他很能干，前两天还透露出想调他过去的想法，要不就给小朱打个高分算了，让老刘真以为自己捡了个宝贝，赶紧把小朱调过去那该多好……

(资料来源：刘昕，区乐廷．绩效考核误差管理．管理@人，200712.)



2)减少或避免评价偏差的措施

为了减少甚至避免这些偏差，可采取以下措施。

(1)建立科学的绩效考核指标体系。绩效考核指标和考核标准必须具体明确，含义界定要清晰、严谨，尽量避免多种理解和解释的可能。

(2)选择合理的考核方法，并通过正确运用这些方法避免考核的偏差。例如，采用强制分布法就可避免趋中效应、过宽或过严的偏差。

(3)选择合适的考核者，确保考核者能够方便、全面地了解被考核者的工作结果与工作行为，而且考核者还需要具备评价的能力。

(4)为考核者提供充分的培训和辅导，帮助他们建立对绩效考核的正确认识，提高他们正确运用考核工具的能力。

(5)建立并完善规范绩效考核结果的审核制度以及员工申诉制度，以此加强对考核者的监督，减少和纠正因主观因素导致的评价偏差。

8.2.3 反馈阶段

这一阶段主要是完成绩效反馈的任务，即上级要就绩效考核的结果和员工进行面对面的沟通，让员工了解自己在本绩效周期内的业绩是否达到了预定目标，行为态度是否合格；和员工共同探讨绩效不佳的原因，找出员工在绩效考核期间存在的问题，并一起制订绩效改进计划；向员工传达组织的期望；共同讨论制定下一个绩效周期的绩效目标和绩效计划。这些实际上也是绩效反馈的主要内容。为了保证绩效的改进，还要对绩效改进计划的执行效果进行跟踪。

绩效反馈一般以沟通的形式完成，因此绩效反馈也被称做绩效面谈或考核面谈。

1. 绩效面谈的基本步骤

绩效反馈面谈一般由3个步骤组成。

第一步，绩效反馈的准备。管理者绩效反馈的准备工作，包括了解与分析员工、选择反馈方法、搜集和熟悉反馈资料以及制订反馈计划等方面。了解与分析员工，指的是通过各种方式把握员工的个性特征和自我期望；选择反馈方法，指的是根据员工的特征以及反馈内容选择恰当的反馈方法；搜集和熟悉反馈资料，指的是管理者要事先准备好绩效反馈面谈中可能会涉及的事件或数据，以便在面谈中引用；制订反馈计划，指的是管理者事先对绩效反馈过程进行周密的安排。

第二步，绩效面谈的实施。在绩效反馈面谈的实施阶段，管理者一般按如下顺序开展面谈：①管理者简短的开场白，营造和谐的气氛；②管理者简要说明面谈的目的、内容和大致步骤；③管理者告知对员工工作目标达成度的评价结果，并对员工在绩效实施期间的表现提出自己的看法，同时听取员工意见；④管理者和员工共同讨论本考核期主要的成功和失败之处，并对原因进行分析，同时讨论这个考核期表现出的员工的长处和不足；⑤管理者和员工讨论确定绩效改进方案和实施计划；⑥管理者对员工表示支持和鼓励，沟通结束。

第三步，绩效面谈效果评价。面谈结束后，管理者需要及时进行总结，以改进以后的绩效反馈面谈。



2. 绩效反馈应注意的问题

为了保证绩效反馈的效果，在绩效反馈时应当注意以下几个问题。

(1)绩效反馈应当及时。

(2)绩效反馈要指出具体的问题。绩效反馈时不能只告诉员工绩效考核的结果，而是应当指出具体的问题。

(3)绩效反馈要指出问题出现的原因。除了要指出员工的问题外，绩效反馈还应当和员工一起找出造成这些问题的原因，并有针对性地制订出改进计划。

(4)绩效反馈不能掺杂个人情绪。

(5)注意绩效反馈时说话的技巧。由于绩效反馈是一种面谈，因此说话的技巧会影响反馈的效果。在进行反馈时：①要消除员工的紧张情绪，建立起融洽的谈话气氛；②管理者一定要摆好自己与员工的位置，双方应当是具有共同目标的交流者，具有同向关系，管理者不是评价者或判断者，双方是完全平等的交流者；③在反馈过程中，语气要平和，不能引起员工的反感；④通过正面鼓励或者反馈，关注和肯定员工的长处；⑤要给员工说话的机会，允许他们解释，绩效反馈是一种沟通，不是在指责员工，应当鼓励员工参与讨论，发表自己的意见和看法，以核对考核评价结果是否合适；⑥要提前向员工提供他的评结果，强调客观事实，特别是提请员工注意在目标设计中，双方达成一致的内容，提示员工事先的承诺，包括对于结果指标和行为指标的承诺。

8.2.4 运用阶段

运用阶段绩效管理实施的最后一个阶段。这一阶段要将绩效考核的结果运用到人力资源管理的其他职能中，从而真正发挥绩效管理的作用，保证绩效管理目的的实现。

绩效考核结果的运用包括两个层次的内容：①直接根据绩效考核结果做出相关的奖惩决策；②对绩效考核的结果进行分析，从而为人力资源管理的其他职能的实施提供指导或依据。

按照期望理论的解释，当员工经过个人的努力取得了一定的绩效后，组织应当根据绩效的结果给予相应的奖励，这样他们才会有继续努力工作的动机，当然这些奖励要能够满足员工的需要才行。强化理论也指出，当员工的工作结果或行为符合企业的要求时，应当给予正强化，以鼓励这种结果或行为；否则，应当给予惩罚，以减少这种结果或行为的发生。因此，企业应当根据员工绩效考核的结果给予他们相应的奖励或惩罚。这种奖惩主要体现在两个方面：一是工资奖金的变动；二是职位的变动。

为了便于考核结果的运用，往往需要计算出最后的考核结果，并将结果区分成不同的等级。当用于不同的方面时，绩效项目在最终结果中所占的权重也应当有所不同，一般来说，用于工资奖金发放时，工作业绩和工作态度所占比重应相对较高；用于职位变动时，工作业绩和工作能力所占的比重要相对较高。例如，规定绩效考核结果用于奖金分配和工资调整时，在最终结果中，工作业绩占 60%，工作态度占 30%，工作能力占 10%；而用于职位调整时，工作业绩占 50%，工作能力占 40%，工作态度占 10%。



8.3 绩效考核

绩效考核是一项系统工程，涉及到战略目标体系及其目标责任体系、指标评价体系、评价标准及评价方法等内容，其核心是促进企业获利能力的提高或综合实力的增强，其实质是做到人尽其才，使人力资源作用发挥到极致。

8.3.1 绩效考核概述

绩效考核(performance measurement)指对照工作目标或绩效标准，采用科学的方法，评定员工的工作目标完成情况、职责履行程度和对由此带来的诸多效果做出价值判断的过程。

1. 绩效考核的内容

由于绩效的多因性和多维性，绩效考核的内容也较为广泛，我国很多企业以下面4点为绩效考核的基本内容。在实际操作过程中，各个企业所处的环境、完成目标的管理工作中的具体特点不同，都可能使企业在进行绩效考核时偏重于其中的一项或几项。

1)工作业绩考核

工作业绩考核是对员工工作的结果或履行职务结果的考核。它是对员工贡献程度的衡量，是所有工作绩效考核中最本质的考核。在企业中，工作业绩主要指能够用具体数量或金额表示的工作成果，是最客观的考核标准，如利润、销售收入、产量、质量、成本、费用、市场份额等。

2)工作行为考核

工作行为考核主要是对员工在工作中表现出的相关行为进行考核，衡量其行为是否符合组织规范和要求，是否有成效。由于对行为进行考核很难用具体数字或金额来精确表述，因此，在实际考核中，企业常常用频率或次数来描述员工的工作行为，并据此进行考核，也属客观性考核指标。例如，出勤率、事故率、表彰率、违纪违规次数、访问客户人次、客户满意度、员工投诉率、合理化建议采纳次数等。

3)工作能力考核

工作能力考核是考核员工在职务工作中发挥出来的能力，譬如，在工作中判断是否正确、工作效率如何、工作中的协调能力如何等。根据被考核者在工作中表现出的能力，参照标准或要求，对被考核者所担当的职务与其能力是否匹配进行评定。这里的能力主要体现在4个方面：专业知识和相关知识；相关技能、技术和技巧；相关工作经验；所需体能和体力。需要指出的是，企业绩效考核中的能力考核和一般性能力测试不同，前者与被考评者所从事的工作相关，主要考核其能力是否符合所担任的工作和职务，而后者是对员工的能力，即对人的自身属性进行考核，不一定要和员工的现任工作相联系。

4)工作态度考核

工作态度考核是对员工在工作中的努力程度的考核，即对其工作积极性的衡量。常用的考核指标有主动精神、创新精神、敬业精神、自主精神、忠诚感、责任感、团队精神、进取精神、事业心、自信心等。工作态度是工作能力向工作业绩转换的中介变量，在很大程度上决定了能力向业绩的转化。当然，同时还应考虑到工作完成的内部条件(如分工是

否合适、指令是否正确、工作环境是否良好等)和外部条件(如市场变化或原材料供应等)。

在以上四类绩效考核内容中，前两类可以进行客观的量化考核，故常称为“硬指标”，而后两类很难进行客观的量化考核，故常称为“软指标”。在绩效考核时，应注意客观性考核和主观性考核的结合，硬指标和软指标的结合，这样才能全面公正地考核员工的工作绩效。

2. 绩效考核的原则

在进行绩效考核时，一定要注意做到科学、公正、客观，这样的考核才有意义。因此，需要遵循以下原则。

1)客观原则

“客观”即实事求是，考核时应做到考核标准客观、组织考核客观、自我考核客观。考核过程中应尽量消除考核人员的主观因素影响，即用事实说话，切忌主观武断。缺乏事实依据时，宁可不做评论，避免人与人之间的攀比，破坏团结精神。

2)公正、公开原则

“公正”即不偏不倚，考核人员应正确对待考核工作，无论是处于被考核人员上级、下级还是其他职务，都要公平地考核，严格按照规定的考核标准和考核步骤，一视同仁地进行考核。

“公开”即考核工作透明化，最大限度地减少考核者和被考核者双方对考核工作的神秘感，包括3方面的要求。

(1)要公开考核目标、标准和方法。人力资源管理部门在绩效考核之前就要把这些信息公开地、毫无保留地传递给每一位评估对象。

(2)评估的过程要公开。即在绩效评估的每一环节上都要接受来自人力资源管理部门以外的人员的参与和监督，防止出现暗箱操作。

(3)考核结果要公开。即在绩效评估结束之后，人力资源管理部门就把评估的结果通报给每一位被评估者，使他们了解自己和其他人的业绩信息。

3)全面性原则

由绩效的多因性和多维性可知，员工的绩效受多种因素的影响，并且表现为多个方面。为保证绩效考核的公正与客观，绩效考评的标准应包括工作绩效的各主要方向，并且根据员工的实际工作情况，在多方征求意见的基础上，对不同方面赋予适当的权重，以避免片面性。

4)以工作为重点的原则

绩效考核的项目是针对工作，不可将与工作无关的因素带入考核工作，更不可涉及工作人员的隐私。在现实的绩效考核中，往往分不清哪些因素和工作有直接联系，哪些和工作没有直接联系，结果因为许多有关人格问题的判断被掺入评判，影响了最终的结论，这是不恰当的。考核过程应该是就事论事。

5)一致性原则

一方面，各种考核标准应和谐一致，不能相互矛盾，而且要与国家法律、法规和政策、企业的章程、基本制度及有关部门的规定协调一致；另一方面，对于各项考核标准以及程序，考核者与被考核者应当取得共识，以避免在执行过程中产生矛盾，无法实施。



6)可操作性原则

考核标准应当尽量可以直接操作和量化，即考核的应当是可以直接进行度量的具体行动，尽量避免一般性的考核。例如，测量员工的工作热情时，不同的考核者对“工作热情高”可能有不同的理解和考核标准，不可避免地会产生较大的测量误差，但是若把“工作热情高”改为“坚守工作岗位，上班时间不做与工作无关的事情”，“在工作需要时，能主动加班，不计报酬”，则可操作性就有了很大改善。

3. 绩效考核的作用

在组织中绩效考核有很多目的，如人员晋升、调职、解聘、薪酬制定和人力资源规划等。但是在现代企业管理中，绩效考核更侧重于员工绩效的反馈，以便让员工能够更好地改进工作，更快速地成长，从而能够更好地满足组织的要求，实现组织的绩效，达到双赢的目的。

1)在个人发展方面的作用

(1)可以作为员工确定自己发展计划的依据。通过绩效考核结果的反馈，员工可以了解到自己的长处和存在的缺点，使员工对自己有一个正确的认识，从而制订自己的最佳发展计划。

(2)对员工具有激励作用。绩效考核是对员工工作成绩的肯定，通过考核，肯定其成绩，指出其长处，能使员工获得成就感和满足感，体验到工作的乐趣。同时，还可以促使员工为自己建立新的工作目标，并增强为实现这一目标而努力工作的自觉性和积极性。

2)在组织管理方面的作用

(1)绩效考核是改进组织工作的重要措施。一个组织，除了利润、成本等效率指标外，对员工绩效考核的结果也可反映出整个组织的效率情况。若员工的工作绩效低，可能存在组织工作设计不合适，用人不当，或对员工的激励不够等缺陷，通过考绩面谈，可以收集员工的意见和建议，分析组织管理工作中的失误之处，从而采取有针对性的措施加以改进。

(2)为员工奖惩提供依据。绩效考核的结果为对员工的奖励和惩罚提供了客观的依据。一方面根据科学的、严格的绩效考核的结果对员工进行奖励，能使员工普遍感到公平与心服，从而增强其工作的积极性和满足感，因而绩效考核具有激励功能，能促使员工为实现组织的目标而更加努力地工作；另一方面，考核结果也是执行惩戒的依据之一，惩戒可以纠正员工偏离组织目标的行为，因而也是提高工作绩效不可缺少的手段。

3)在薪酬管理中的作用

绩效考核的结果，为员工薪酬制度的设立和调整提供了客观的依据。根据员工的工作绩效决定其薪酬的高低，体现了按劳分配、多劳多得的分配原则，能使员工感到公平合理，充分调动其工作积极性。而员工现有的薪酬制度是否合理、是否具有适度的激励功能、是否与员工的工作贡献有效地挂钩、薪酬总体水平是否适度等，都可以通过绩效考核获得信息，并在此基础上加以改进。

8.3.2 绩效考核的方法

如何使绩效考核的结果与员工的实绩相符，绩效考核方法的使用是很重要的，对不同的员工采用不同的考核方法，以及综合运用各种考核方法是绩效考核结果名副其实的保

证。实践中产生了许多绩效考核的方法。本节将介绍几种常见的考核方法。

1. 比较法

比较法是通过员工之间的相互比较从而得出考核结果。比较法主要有以下几种。

1)个体排序法

个体排序法也叫做排队法，在被考核员工人数不多，且所从事的工作相同或类似的情况下，排队法是一种简便易行的方法。这种方法把被考核的员工按每个人绩效的相对优劣排出顺序或名次。排队时，可以按某种考核标准，首先选出绩效最优者，排在第一位，然后再选出次优者，排在第二位，以此类推，直到全部排完为止。

排队时可把每名员工的整体工作状况作为标准，这样员工在排队中的位置就是最终的绩效考核结果。也可使用复合考核标准，即根据工作分析的结果，从几个特定的绩效维度(如产品数量、质量、销售额、服务态度等)分别对员工进行考核。使用复合标准进行考核时，员工最终的绩效结果取决于各个绩效维度上的排队位置的平均值，用这个位置与其他员工进行比较，从而确定最终的排序结果。

2)配对比较法

这种方法要求按照某种绩效标准，把员工进行两两比较，每一次比较时，给表现好的员工记“+”，另一个员工就记“—”。所有员工都比较完后，计算每个人“+”的个数，依此对员工做出考核——谁的“+”的个数多，谁的名次就排在前面，如表8-1所示。

表8-1　配对比较法示例

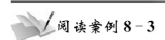
配对人姓名	A	B	C	D	E	“+”的个数
A	/	—	—	+	+	2
B	+	/	+	+	+	4
C	+	—	/	+	+	3
D	—	—	—	/	—	0
E	—	—	—	+	/	1

3)强制比例法

强制比例法也称为强制分布法、强制分配法。这种方法首先确定出绩效考核结果的等级，然后按照正态分布的原理确定出各个等级的比例，最后按照这个比例，根据员工的表现将其归入到不同的等级中。例如，先确定绩效考核等级为优、良、中、差、劣，然后按照事物“中间大，两头小”的正态分布规律，人为地确定每个等级中的员工数在总人数中所占的比例。例如，把最好的10%的员工评为“优”，次之的20%的员工评为“良”，把再次之的40%的员工评为“中”，再次之的20%的员工评为“差”，最后的10%的员工评为“劣”。

使用强制分配法时，实际上是把员工的考核结果分为了若干个等级，而无法比较出同一等级内员工的绩效差异。此外，如果员工数量较少，按正态分布规律强制进行分配显然是不合理的。因此，强制分配法一般都和其他的考核方法结合起来使用。





阅读案例 8-3

强制分布法实施中的困惑

张经理是一家国有企业的人力资源部经理。面对即将到来的年底考核，张经理心里有一丝忧虑。因为公司年底绩效考核后，要求各部门确定本部门员工的年度绩效等级，分成“优秀”“合格”和“不合格”3个等级，再对不同级别的人员给予相应的奖惩。例如，被评为“优秀”的员工，年终奖要比其他级别的高，并且被列入公司晋升的候选人名单；而被评为“不合格”的员工，除了年终奖比别人少很多，还面临着失去工作岗位的危险，会被调岗甚至解除劳动合同。

根据往年的经验，张经理知道，在年终考核结果出来后，各部门员工绩效考核的分数往往都集中在75～89分，差距很小，因此区分员工的绩效等级就比较困难。所以公司只好采取强制分布的方法，要求各部门按照“优秀20%、合格70%和不合格10%”的比例来确定员工的年度绩效等级。但各部门的负责人往往都想多报本部门“优秀”的员工，于是纷纷地找公司的高层领导和人力资源部“争取”，搞得公司的高层领导和人力资源部都很头痛。而对“不合格”的员工，各部门几乎都完不成指标要求。有些部门负责人认为这样做是“残忍的”，自己下不了手；有些部门负责人认为是破坏部门内部的团结；还有的部门负责人认为部门内部的员工都达到了考核标准的要求，不存在“不合格”的员工。想到这里，张经理不禁锁紧了眉头……

（资料来源：http://info.ceo.hc360.com/2007/11/23085451241.shtml.）

2. 量表法

量表法指将绩效考核的指标和标准制作成量表，依照量表对员工的绩效进行考核。量表法主要有以下几种。

1)评级量表法

评级量表法指在量表中列出需要考核的绩效指标，将每个指标的标准区分成不同的等级，每个等级都对应一个分值。考核者根据员工的表现，在每个指标方面确定员工相应的等级，最后汇总员工在每个指标上所评定等级对应的分值，就可以得出员工的考核结果，如表8-2所示。

表8-2　评级量表

考核内容	考核项目	说　明	评　定
基本能力	知识	是否充分具备现任职务所要求的基础知识和实际业务知识	A B C D E 10 8 6 4 2
业务能力	理解力	是否能充分理解上级指示，干脆利落地完成本职工作，不需要上级反复指示	A B C D E 10 8 6 4 2
	判断力	是否能充分理解上级意图，正确把握现状，随机应变，恰当处理	A B C D E 10 8 6 4 2
	表达力	是否具备现任所要求的表达力，能否进行一般联络、说明工作	A B C D E 10 8 6 4 2
	交涉力	在和企业内外的人员交涉时，是否具备使双方诚服接受同意或达成协议的能力	A B C D E 10 8 6 4 2

2)行为锚定考核法

行为锚定考核法是由传统的评级量表法的基础上演变而来的，又综合了关键事件法的基本思想，兼具两者之长。这种方法侧重于考核具体可衡量的工作行为，针对某个职务的具体行为事例，设计出评分量表，对该评估量表中的各项评估项目打分。量表设计的基本方法是对职位实际的行为事例确定相应的评价等级，实施考核时则以工作中的具体行为与指标对比做出评估。它主要针对的是那些明确的、可观察到的、可测量到的工作行为。这种方法的优点是评估指标有较强独立性，评估尺度较精确；对具体的行为进行评估，准确性高一些。它的缺点是评估对象一般是从事具体工作的员工，对其他工作适用性较差。

3)行为观察量表法

行为观察量表法指在考核各个具体的项目时给出一系列有关的有效行为，考核者通过指出员工表现各种行为的频率来考核他的工作绩效。例如，将一个5分的量表划分为“几乎没有”到“几乎总是”5个等级，通过将员工在每一种行为上的得分相加，得到各个考核项目上的得分，最后根据各个项目的权重得出员工的总得分。

4)混合标准测评法

混合标准测评法是美国学者布兰兹(Blanzi)于1965年创立的。在他所设计的“混合标准测评量表”中，包含多组概念上相容的描述句。该法在设计时先分解出若干考核维度，为每一维度的好、中、差3个等级各拟定出一条典型表现的陈述句，然后把它们混杂无序地排列，使考评操作者不易觉察各陈述句是考评哪一维度或表示哪一等级的，因而使其主观成分难以掺入。考核者只需将被考核者的实际表现与这些绩效标准陈述句逐条对照评判，陈述句所描述的与被考核者表现相符的，在此句后画一个“O”号，优于陈述所述的画一个“+”号，不及所述的则画一个“-”号。最后便可根据所给符号，较准确地判断该员工在各维度上所应获分数。现举一个某办公室职员进行绩效考核的例子说明。为简化，假设考绩维度只有3个，即工作自信心、工作汇报质量及工作效率。就此3维度各拟出好、中、差3种表现的陈述句，如表8-3所示。

表8-3　混合标准量表举例

序号	典型绩效表现	考评符号
1	有正常的自信，通常对工作有把握，只偶尔踌躇一下	____
2	工作效率欠佳，完成任务时间长，有时不能按期完成	____
3	口头及书面汇报有条理，考虑周到，很少需要另做补充	____
4	工作中有些畏缩，往往不果断，甚至偶尔回避对事情表态	____
5	有时汇报得没有条理，不完整，因而价值不大，或需返工补充修改	____
6	效率还算符合要求，一般能在适当时间内完成任务	____
7	敏捷利索，总能完成计划进度，并能很快地适应新任务	____
8	言行举止中都表现出颇有自信，对各种情况能迅速做出果断反应	____
9	汇报的内容多是有意义且有用的，结构也较为有条理，但往往需做补充报告	____



3. 360 度绩效考核法

360 度绩效考核是指由员工自己、上司、直接下属、同级同事甚至顾客等多角度全方位地评价个人的绩效。传统的绩效考核，主要由员工上级对其进行评价。而 360 绩效考核由与被评价者有密切关系的人，包括被评价者的上级、同事、下属和客户等，分别匿名对被评价者进行评价，被评价者自己也对自己进行评价。然后，由专业人员根据有关人员对被评价者的评价，对比被评价者的自我评价向被评价者提供反馈，以帮助被评价者提高其能力水平和业绩(见图 8.1)。

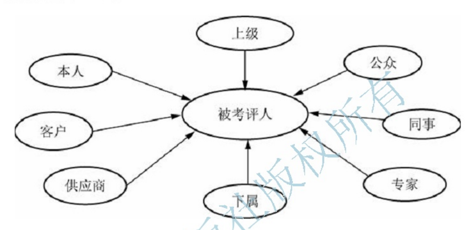


图 8.1　360 度绩效考核

360 度绩效考核法有着突出的优点。首先，信息全面，有可能得到更为客观的评价结果。360 度考评法的考评者来自企业内外的不同层面，有可能得到关于员工工作行为与结果的全面信息，并综合反映各个角度对该员工的看法；其次，通过强调团队和内部(外部)顾客，推动了全面质量管理；最后，员工有参与考核的机会并得到反馈，有助于提高员工的主动性，促进员工自我管理。

但 360 度考核法也存在明显的不足，如果操作不当还有可能造成不利的后果。第一，成本较高，360 度考核需要组织内外部众多评价者对员工作出评价，协调和时间成本较高；第二，评价者考核能力可能不足，很难保证 360 考核中的所有考评者都具备能够正确运用评价工具和技术进行准确评价的能力；第三，考评者有可能出于自身好恶或其他主观因素而故意做出不准确的评价；第四，如果缺乏开放的氛围以及有效的保密手段，评价者可能不敢做出客观的评价。

4. 目标管理法

目标管理法是现代更多采用的方法，管理者通常强调利润、销售额和成本这些能带来成就的结果指标。在目标管理法下，每名员工都确定有若干具体的指标，这些指标是其工作成功开展的关键目标，它们的完成情况可以作为评价员工的依据。

目标管理的一般程序为：

(1)设定组织的目标。根据组织的战略目标和长期目标设定组织在该年度的具体目标。

(2)设定部门的目标。对组织年度目标进行时间和空间上的分解，各部门从中确定本部门的年度具体目标。

(3)确定员工的个人目标。部门负责人和本部门员工通过讨论沟通，将部门目标具体



分解为各个业务目标，员工根据岗位职责确定应该承担的业务目标，并对如何完成员工的个人目标制订具体的行动方案。

(4)沟通和辅导。在员工为实现个人目标的工作过程中，管理者和员工随时或定期就工作中出现的问题进行沟通，讨论解决方案，其目的是保证员工个人目标的达成。

(5)目标达成评价及反馈。在考核期结束后，管理者和员工就目标达成状况进行沟通，为员工提供考评结果的反馈，并和员工一起讨论下一步的工作目标和计划。

需要注意的是，目标管理中，员工并不是被动地接受上级所分解的目标，而是在上下级充分沟通达成共识的基础上设定个人目标。员工的能力状况、工作抱负等因素都成为目标制定中考虑的因素，而且员工在设定目标以及制订工作计划方面拥有较大的自主权，上级应该充分尊重员工的意见。

目标管理的优点已经得到了广泛的认可。第一，由于员工可以在一定范围内自主安排工作，强化了员工的自我管理意识和成就意识，提高了员工的工作积极性和主动性，具有较强的激励作用；第二，目标管理将员工的个人工作目标与组织目标相联系，为保证组织战略目标的实现提供了一种操作性极强的工具和手段；第三，目标管理所强调的持续沟通，有利于在组织内形成信任合作的氛围。

但是目标管理自身还存在一定的局限性，具体表现在：第一，实施条件难以具备。各级管理者以及基层员工只有在对公司所处的环境以及公司的战略有清晰理解的基础上，才有可能制定最符合公司目标的个人目标，但是一些中低层的管理者以及基层的员工往往难以获得这方面的信息，而且也不具备对这些信息进行正确解读的能力。第二，目标制定中容易产生分歧。在一个绩效结果与个人的薪酬、晋升等人事决策存在密切联系的管理体系中，员工更倾向于制定易于实现的目标，但管理者却希望他们的目标更具有挑战性，这就导致上下级在目标制定上存在分歧。第三，目标的刚性与弹性难以平衡。目标制定是建立在对未来环境预测的基础之上的，一旦环境发生变化，目标就需要做相应调整。而作为员工行动的指针，目标本身应该具备足够的刚性。在目标的刚性与弹性之间如何进行平衡，是目标管理实施中难以解决的问题。

5. 关键绩效指标法

关键绩效指标是基于企业经营管理绩效的系统性的考核评估体系。理解关键绩效指标的具体含义，要把握 3 个方面的特征。第一，关键绩效指标是用于考核和管理被评估者绩效的可量化的或可行为化的标准体系。关键绩效指标必须是可量化的，如果难以量化，那么也必须是可以行为化的。如果可量化和可行为化这两个特征都无法满足，那么就不是符合要求的关键绩效指标；第二，关键绩效指标体现为对组织战略目标有增值作用的绩效指标。关键绩效指标是连接个体绩效与组织战略目标的一个桥梁，关键绩效指标是针对那些对组织战略目标起着增值作用的工作产出而设定的指标。基于关键绩效指标对绩效进行管理，可以保证真正对组织有贡献的行为受到鼓励；第三，通过在关键绩效指标上达成的承诺，员工与管理人员就可以进行工作期望、工作表现和未来发展等方面的沟通。

关键绩效指标体系的建立应遵循如下规则。第一，指标必须体现企业的发展战略和成功的关键要点；第二，要强调市场标准与最终成果责任，并且可以对其进行测量与控制；第三，在责任明确的基础上，要强调各部门的连带责任，促进部门间的协调。



建立关键绩效指标体系，一般采用四大步骤。

第一步，确定工作产出。关键绩效指标是根据对组织绩效目标起到增值作用的工作产出来设定的。确定工作产出一般遵循以下基本原则：①增值产出原则，指的是职位工作必须与组织目标相一致，即在组织的价值链上能够产生直接或间接的增值；②客户导向原则，即从客户需求角度的定义工作产出，这里的客户既包括外部客户也包括内部客户；③结果优先原则，即应以工作结果定义工作产出，如果工作结果难以确定，可用工作过程中的关键行为来界定工作产出；④设定权重原则，即对一个岗位而言，应根据重要性为其各项工作产出设定权重。

第二步，建立关键绩效考核指标。一般而言，关键绩效指标主要有 4 种类型：数量型、质量型、成本型以及时限型。建立关键绩效指标应遵循 SMART 原则，即所设定的指标应该是具体的(specific)、可衡量的(measurable)、可达成的(attainable)、现实的(realistic)以及有时限的(time—bounded)。

第三步，设定绩效考核标准。指标指的是从哪些方面对工作产出进行衡量，而标准指的是在各个指标上应该达成怎样的水平。对于数量化的绩效指标，设定的绩效标准通常是一个由数字表示的范围。对于非数量化的绩效指标，在设定绩效标准时往往从客户的角度出发，以达到客户所期望的最低水平为绩效标准。

第四步，审核关键绩效指标。对关键绩效指标进行审核的目的在于确认这些关键绩效指标是否能够全面、客观地反映被考核岗位的工作绩效，以及是否适用于考核操作。

6. 平衡计分卡

平衡计分卡是从财务、客户、内部运营、学习与成长 4 个角度，将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效管理体系。设计平衡计分卡的目的就是要建立“实现战略指导”的绩效管理系统，从而保证企业战略得到有效的执行。因此，人们通常称平衡计卡是加强企业战略执行力的最有效的战略管理工具。

平衡计分卡的思想，起源于对单一的以财务数据为依据，对组织考核方式的质疑和反思。一些学者和管理者开始意识到财务指标仅能够衡量过去经营活动的结果，却无法评估未来的绩效表现。当企业把财务指标作为企业绩效评估的唯一指标时，容易使经营者过分注重短期财务结果，诱发经营者的短期行为。而且，对于非财务性指标(如服务或品质)的忽略，可能导致企业竞争力下降，原本强劲的财务数字有可能逐渐恶化。

1990 年开始，罗伯特·S·卡普兰(Robert S. Kaplan)和大卫·P·诺顿(David P. Norton)在总结十几家绩效管理处于领先地位公司经验的基础上，向全世界开始推广平衡计分卡(balanced score card)的方法。平衡计分卡是一套能使高层管理者快速而全面地考查企业的业绩评价系统。

平衡计分卡在传统的财务考核指标的基础上，兼顾了顾客、内部运营及学习与发展等三个重要的维度。

1)顾客维度

为了满足股东和投资者，使他们获得令人鼓舞的回报，企业必须关注顾客的感受，关注企业的市场表现。因为，向顾客提供产品和服务，满足顾客需要，企业才能生存和发展。顾客关心质量、性能和服务、成本，企业就必须在这方面下工夫，提高服务质量、保

证服务水平、降低定价等。从顾客的角度给组织设定目标，就能够保证企业的工作有成效。

2)内部运营维度

为了满足顾客需求，从内部营运角度思考，企业应具有什么样的优势？一个企业必须在具备满足顾客需要的能力，并在某些方面拥有竞争优势，才能立足并获得发展。把企业必须做好的方面找出来，把需要提高竞争优势的方面找出来，以此作为考核指标，就能够促进组织的持续发展。

3)学习和发展的维度

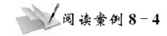
为了提升企业内部运营的效率、满足顾客、持续提升并创造股东价值，企业必须不断地成长。学习和发展类指标围绕组织学习与创新能力提升而设定，其意义在于衡量相关职位在追求效益的同时，是否为长远发展营造了积极健康的工作环境和企业文化，是否培养和维持了组织中的人员竞争力。学习和发展类指标用来评估员工管理、员工激励与职业发展等保持公司长期稳定发展的能力。

4)财务维度

作为市场主体，企业必须以赢利作为生存和发展的基础。企业所有工作的成果最终都体现在财务指标上。平衡计分卡并不能取代财务指标，而是对其加以补充。

平衡计分卡的4个维度是相互支持的。为了获得较好的财务绩效，企业必须要有良好的市场表现，才能获得较高的市场份额和顾客满意度；为了获取市场份额和顾客满意度，企业必须持续改善内部运营，营造独有优势；而有效的内部运营，则要依靠具备较强的学习和改善能力的员工队伍营造和保证。

平衡计分卡通过上述4个维度，能够有效地实现至少4个方面的平衡，这是平衡计分卡的一个最重要的特点。第一，财务与非财务的平衡。平衡计分卡源自解决单一财务指标考核的弊端，它把客户满意度、内部业务流程、学习与发展等非财务指标纳入考核，既实现了对财务指标的关注，又保证对企业长期发展具有重要意义的非财务指标的关注。第二，短期与长期的平衡。平衡计分卡既关注短期目标和绩效指标，也关注长期战略目标与企业愿景。第三，过去与将来的平衡。平衡计分卡既关注那些能反映公司过去绩效的滞后性指标，也关注能反映、预测公司未来绩效的前置指标。第四，内部与外部的平衡。平衡计分卡关注公司内外的相关利益方，能有效地实现外部(如客户和股东)与内部(如流程和员工)之间的平衡。


阅读案例 8-4

美孚石油的平衡计分卡实践

美孚(Mobil)石油公司1993年的营运绩效是同行业中的最后一名，为了改变这种不利的局面，Mobil在1994年开始它的平衡计分卡项目。

在实施平衡计分卡的过程中，Mobil的润滑油经营单元走到了整个公司的前列，它的主要做法包括：

(1)建立平衡计分卡的战略目标。

(2)以战略目标为依托，整合所有业务，使整个内部流程通畅；同时使所有员工基于业务流程参与到



战略目标的实现中来。

(3)按职能部门成立工作小组。为实施平衡计分卡项目，美孚润滑油部门成立了7个小组，包括混合工厂管理者小组、混合工厂筹划监督小组、工业用油和汽车用油营销代表小组、客户反应中心代表小组、领导人员代表小组等。

(4)重整内部业务流程。

(5)建立部门、小组、个人绩效因果链。将润滑油部门的经营策略、远景目标和小组、个人的工作任务结合起来，通过4个方面(财务方面、客户方面、内部经营方面、学习与成长方面)将各层次绩效及各层次绩效之间的因果关系体现出来。

(6)依据因果链，建立部门、小组、个人的平衡计分卡；

(7)建立统一的管理者和雇员奖惩制度，员工内部流程培训等。

1995年是Mobil通过平衡计分卡运作的第一年，当时公司确定了两个重要的战略重点：生产力与发展。通过平衡计分卡，Mobil上述战略得到了正确的落实与实践。Mobil公司单位产品成本节约了20%；1994～1998年连续5年，每年的产品质量都得到不断提高；每年产出损失率减少70%；安全事件导致误工减少80%；环境事件减少63%；同时Mobil的客户满意度在增加，由此带来了非汽油交易收入的增长，汽油销量的年增长超过行业平均水平2%以上；创新的“美孚绿色通道”促进了快捷服务。改善经销商培训和提高质量确保了专业化的、友善的服务……

(资料来源：秦杨勇．平衡计分卡与绩效管理．北京：中国经济出版社，2009.)

本章小结

绩效是指员工在工作过程中所表现出来的与组织目标相关的、并且能够被评价的工作业绩、工作能力、工作行为和工作态度。

绩效考核是指对照工作目标或绩效标准，采用科学的方法，评定员工的工作目标完成情况、员工的工作职责履行程度和员工的发展情况等，并将上述评定结果反馈给员工的过程。绩效管理是指制定员工的绩效目标并收集与绩效有关的信息，定期对员工的绩效目标完成情况做出考核和反馈，以改善员工工作绩效并最终提高企业整体绩效的制度化过程。绩效考核是绩效管理过程中的一个环节，两者具有显著的区别。

绩效管理的内容包括绩效计划、绩效沟通、绩效考核、绩效反馈、绩效改进以及绩效结果运用。

绩效管理的实施由准备、实施、反馈和运用4个主要阶段构成。绩效管理的准备阶段的主要任务包括确定考核关系、选择考核方法、设定考核指标和标准、明确考核周期以及制订绩效目标和计划；绩效管理实施阶段的主要任务是收集绩效信息、绩效沟通与辅导以及绩效评价；绩效反馈阶段的主要任务是绩效反馈面谈以及绩效改进计划制订；绩效考核结果主要用于绩效改进和人力资源管理决策。

本章主要介绍了比较法、量表法、360度考核法等用于个人绩效考核的方法，同时也介绍了目标管理法、关键绩效指标法以及平衡计分卡3种系统性的绩效考核方法。



关键术语

绩效　绩效考核　绩效管理　目标管理　360度考核　关键绩效指标　平衡计分卡

综合练习

一、单项选择题

1. 对绩效实施管理的根本目的是为了(　　)。
   A. 形成对奖金分配的依据　　B. 对员工绩效目标完成情况作出评价和反馈
   C. 提高企业的整体绩效　　D. 为组织员工培训开发提供依据
2. 绩效实施阶段主要是完成(　　)任务。
   A. 确定绩效考核目标和绩效考核周期　　B. 绩效沟通和绩效评价
   C. 确定绩效内容和绩效标准　　D. 确定绩效标准和绩效考核
3. 下列可以作为关键绩效指标进行评价的为(　　)。
   A. 工作态度　　B. 价值观念　　C. 工作业绩　　D. 工作能力
4. 一般来说，人力资源管理中要考察的绩效是指(　　)。
   A. 组织的绩效　　B. 个人的绩效
   C. 企业的绩效　　D. 社会的绩效

二、多项选择题

1. 绩效的特征主要有(　　)。
   A. 多因性　　B. 多维性　　C. 变动性　　D. 能动性　　E. 综合性
2. 目前在各类组织的人事考核工作中，最常见的绩效评价的指标内容包括(　　)。
   A. 员工职业道德表现　　B. 业务技术水平、能力的运用发挥
   C. 工作态度和遵守劳动纪律情况　　D. 完成工作任务的数量、质量、效率
   E. 员工的报酬水平
3. 组织通过对绩效内容的评价活动，要对员工的(　　)做出价值判断。
   A. 工作行为　　B. 满意度　　C. 价值观　　D. 行为结果　　E. 工作能力
4. 绩效考核的主体一般包括(　　)。
   A. 上级　　B. 同事　　C. 下级　　D. 员工本人　　E. 客户
5. 平衡计分卡考核的维度分别为(　　)。
   A. 竞争者　　B. 财务　　C. 客户　　D. 内部运营　　E. 学习与成长

三、填空题

1. 绩效的特征主要有________、________和________。
2. 工作行为主要是指员工________的相关行为。
3. 工作能力考核是指对员工________的能力进行考核。

四、改错题

下面是一段关于绩效和绩效管理的描述。

组织绩效是指组织在某一时期内，组织任务完成的数量、质量、效率及盈利状况。员



工绩效是指员工在工作过程中所表现出来的工作结果。在理解员工绩效含义时，应当清楚，员工绩效是与员工的岗位职责有关的，但不一定与组织的目标有直接关系。绩效无论能否评价，都是客观存在的事实。绩效管理是指制定员工的绩效目标并收集与绩效有关的信息，定期对员工的绩效目标完成情况做出考核和反馈，以改善员工工作绩效并最终提高企业整体绩效的制度化过程。员工的绩效目标一般由绩效内容、绩效标准、绩效周期和考核方法组成。在实践中，绩效管理是按照一定的步骤实施的，这些步骤可以归纳为：收集信息阶段、制定规划阶段、实施阶段和反馈阶段。

请指出上述描述中存在的5处错误，并予以改正。

(1)____。

(2)____。

(3)____。

(4)____。

(5)____。

五、简答题

1. 简述绩效管理的内容。
2. 简述绩效管理的意义。
3. 简述绩效考核的内容。
4. 简述绩效考核的原则。
5. 平衡计分卡的基本思想是什么？

实际操作训练

课题8—1：绩效计划的制订

实训项目：绩效计划的制订。

实训目的：学会制订绩效计划的方法。

实训内容：目标分解、目标确定、计划制订。

实训要求：根据模拟的公司背景和岗位工作职责，根据目标分解的基本方法制定岗位绩效目标，并制订一个考核期的绩效计划。

课题8—2：绩效沟通和辅导

实训项目：绩效沟通。

实训目的：基本掌握绩效沟通的基本内容、基本流程和基本技巧。

实训内容：绩效沟通与辅导的基本内容、绩效沟通与辅导的基本步骤、绩效沟通的基本技巧。

实训要求：学生分角色模拟练习。要求针对一个具体的工作问题展开沟通，最后解决问题。

课题8—3：绩效反馈面谈

实训项目：绩效反馈面谈。

实训目的：基本掌握绩效反馈面谈的内容、步骤和技巧。

实训内容：绩效评价结果沟通与确认、绩效改进计划制订。

实训要求：学生分角色模拟练习。要求上下级双方通过沟通，对考核结果达成一致意见，并确定下一个考核期绩效的改进计划。



案例分析

根据以下案例所提供的资料，试分析：

(1)T公司的绩效管理为什么会面临这么多问题？导致这些问题产生的原因是什么？

(2)如果由你提出一个改进方案，继续推动T公司的绩效管理，你会主要采取哪些措施？

(3)对本案例所提到这类历史较为悠久但缺乏绩效管理基础的中型国有企业而言，推行绩效管理应该采取怎样的策略？

T公司的绩效管理

T公司的前身是国家级钢铁研究设计院，目前改制为国家控股，骨干管理层参股的股权多元化的股份有限公司。公司主营业务是钢铁工程的设计、采购、建设总承包。改制成功后，公司面临的第一个重要工作就是调整原来事业单位体制下不合理的薪酬结构，加强绩效管理工作。

T公司现有12个专业科室，5个职能科室，400多名员工。由于公司前身是国家事业单位，员工的主要收入是工资和奖金。工资实行的是国家事业单位工资体系，收入差距不大；奖金发放分为公司总经理级、副总经理级、部门部长级(高级工程师级)、部门主管级(工程师级)、普通科员几个等级，同一等级员工奖金采取平均主义原则，没有设计人员与职能科室人员的区分，各个科室员工奖金没有差别。在这种体制下，员工的收入与能力、贡献无关，因此员工没有积极性，高水平的设计、管理人员流失严重。

在总经理王恺的办公室里，公司人力资源部部长张忠正向他汇报新的薪酬绩效管理方案。张忠具有多年人事管理工作经验，对现代人力资源管理工作也有一定了解。

“我来说说这套方案的重点。”张忠说道，“公司所有员工分为职能系列和技术系列两个系列。职能系列职业发展通道为普通科员级、部门主管级、部门副部长级、部门部长级、副总经理级、总经理级；技术系列职业发展通道为初级技术员、高级技术员、初级设计师、中级设计师、高级设计师、资深设计师。各部门部长和公司高层实行年薪制，其他员工薪酬结构是‘工资＋奖金＋其他福利’。工资实行岗位绩效工资制，岗位工资的60%按月固定发放，岗位工资的40%按月度考核成绩核定后发放。技术人员奖金在项目结束后由相关人员对项目进行考核确定项目奖金总额后，由项目经理对项目人员进行考核并分配奖金；职能岗位人员奖金季度发放，平均奖金基本掌握在同期设计人员平均奖金的40%。”

“详细说说绩效考核部分是如何考核的吧。”王恺似乎找到了自己感兴趣的部分。

张忠继续介绍道：“对各个部门的考核主要是关键业绩指标考核，对各个岗位的考核是关键业绩指标、能力态度指标考核。公司高层(董事长、总经理、其他副总经理)按月对各个部门进行关键业绩指标考核，对部门部长进行能力态度指标考核；职能部门员工由部长负责按月进行关键业绩指标考核、能力态度指标考核；技术科室员工由科室负责人按月进行关键业绩指标考核、能力态度指标考核。绩效工资＝岗位工资×40%×个人绩效考核系数。个人绩效考核系数分为‘1.2’‘1.1’‘1.0’‘0.8’‘0’五档。个人绩效考核系数由本部门内部员工绩效考核结果强制排序得到，绩效考核低于‘60’分的，绩效考核结果为不合格，绩效考核系数为‘0’；其他所有员工(部长、副部长除外)月度绩效考核结果从高到低排序，绩效考核结果为优秀、良好、一般、基本合格的比例各为25%，对应的绩效考核系数分别为‘1.2’‘1.1’‘1.0’‘0.8’。”

王恺陷入了沉思，似乎觉得有一些问题，但是又说不出问题出在哪里，停顿了一会说：“好，就这么办，你去落实吧！”

绩效管理已经连续进行了3个月，虽然绩效考核坚持下来了，但每个月绩效考核都没有如期完成，总有一些部门不能及时上交绩效考核表格以及绩效考核结果。为此，公司专门召开了这次总经理办公会，



主要议题就是要总结绩效管理的推进效果。

设计部李部长是个直性子，先发了话："王总，公司推行绩效管理，我们大家都是支持的，但是目前的绩效管理体系，推行起来好像阻力很大。这几个月，一到绩效考核时间，我的办公室就挤破了门，全是发牢骚的，几乎所有的员工对绩效考核都很抵触。绩效考核结果为基本合格的员工反映考核结果不公平，说我偏心。有些绩效考核结果为优秀、良好的员工，也不满意，说对他们的激励不够大。还有几个绩效很优秀的员工私下偷偷跟我说，'没多拿多少钱，还背着个脱离群众的名声，感觉有点对不起绩效考核结果为基本合格的同事们，不利于同事关系'。我看啊，这个绩效管理体系这么搞下去，我要成过街老鼠了。"

张忠也忍不住了，他觉得自己很委屈："公司推行绩效考核，大家在年中的会议上是都表过决心的。可是现在呢，有哪一个部门是每月按时提交绩效报表的。人力资源部专门请专家给大家培训绩效面谈技巧，可是听完了就算了，有多少部长重视绩效面谈了？有些部长，连最基本的绩效考核的流程、表单都不是很清楚。这说明绩效管理根本没有引起大家的重视。还有，现在的考核分数，每个部门的都很接近，这是因为平时大家对员工的工作表现缺乏应有的记录，考核分数分不出高低，最后只能搞成平均主义，有的部长干脆开始搞什么'轮流坐庄'。再好的体系，也需要大家共同去维护，去执行，才会有效果。"

王恺意识到自己必须发言了，他沉思了一下，说："同志们，我们今天开这个会，目的就是把我们现在面临的问题弄清楚。每一次管理上的变革都不可能一帆风顺，出现问题也是正常的。我们推行绩效管理的目的，是要通过绩效管理，调动员工积极性，提高组织和员工的绩效。目前我们的绩效管理各环节工作，还是停留在绩效考核这个阶段，各个部门虽然有年度工作计划，但是没有制定月度绩效计划，因此我在对各个部门打分的时候缺少依据，感觉很多指标很难打分，如对设计科室关键业绩指标'核心项目进展情况'打分评价，就比较困难。有的项目已经延迟好几个月了，但是每次都强调由于客观原因没有及时完成，我也很难知道是由于其他部门配合不力，还是公司资源支持不够，还是因为甲方计划变更，或是因为科室员工工作懒散等原因造成项目延迟，因此很难在这个指标上进行公正客观的评价。"

"出现问题不要紧，关键是我们怎样对待问题，是互相抱怨，还是齐心协力去解决，我希望大家都能够站在公司的角度深入思考一下，下一步我们的绩效管理到底应该如何改善，如何真正地发挥作用。"

（资料来源：http://finance.sina.com.cn/leadership/mixkh/20070119/11393263541.shtml.）



第9章 薪酬和福利管理

教学要求

知识要点	掌握程度	相关知识
薪酬	掌握	薪酬的含义和薪酬的构成
福利	掌握	福利的概念和功能
弹性福利制	了解	弹性福利的概念
社会保险	熟悉	社会保险的种类和概念

技能要点

技能要点	掌握程度	应用方向
薪酬体系	掌握	建立企业的薪酬体系
弹性福利制	了解	建立企业的弹性福利制度
社会保险	熟悉	企业社会保险的种类

导入案例

猎人与狗的故事

猎人与狗的故事启迪我们思考：企业究竟该用怎样的薪酬管理来留住和激励员工。

一条猎狗将兔子赶出了窝，一直追赶它，追了很久仍没有捉到。牧羊犬感到非常意外，猎狗解释说：



“你不知道，我们两个的跑是完全不同的！我仅仅为了一顿饭而跑，它却是为了性命而跑呀！”

这话被猎人听到了，于是，猎人又买来几条猎狗，凡是能够在打猎中捉到兔子的，就可以得到几根骨头，捉不到的就没有饭吃。这一招果然有用，猎狗们纷纷去努力追兔子。可是过了一段时间，问题又出现了。大兔子非常难捉到，小兔子好捉。但捉到大、小兔子得到的骨头差不多，猎狗们发现了这个窍门，专门去捉小兔子。猎人对猎狗说：最近你们捉的兔子越来越小了，为什么？猎狗们说：反正没有什么大的区别，为什么费那么大的劲去捉大的呢？

猎人经过思考后，决定采用每过一段时间，就统计一次猎狗捉到兔子的总重量。按照重量来评价猎狗，从而确定一段时间内的待遇。于是猎狗们捉到兔子的数量和重量都增加了。猎人很开心。但是过了一段时间，猎人发现，猎狗们捉兔子的数量又少了，于是猎人又去问猎狗。猎狗说：“我们把最好的时间都奉献给了您，但是我们随着时间的推移会老，当我们捉不到兔子的时候，您还会给我们骨头吃吗？”

于是，猎人做了论功行赏的决定。分析与汇总了所有猎狗捉到兔子的数量与重量。规定如果捉到的兔子超过了一定的数量后，即使捉不到兔子，每顿饭也可以得到一定数量的骨头。一段时间过后，猎狗又发出了疑问：我们这么努力，只得到几根骨头，而我们捉的猎物远远超过了这几根骨头。我们为什么不能给自己捉兔子呢？”于是，有些猎狗离开了猎人，自己捉兔子去了。

猎人意识到猎狗正在流失，并且那些流失的猎狗像野狗一般和自己的猎狗抢兔子。情况变得越来越糟，猎人不得已引诱了一条野狗，问他到底野狗比猎狗强在那里。野狗说：“猎狗吃的是骨头，吐出来的是肉啊！而且，也不是所有的野狗都顿顿有肉吃，大部分最后骨头都没的舔！不然也不至于被你诱惑。”于是猎人进行了改革，使得每条猎狗除基本骨头外，可获得其所猎兔肉总量的n%，而且随着服务时间加长，贡献变大，该比例还可递增，并有权分享猎人总兔肉的m%。就这样，猎狗们与猎人一起努力，将野狗们逼得叫苦连天，纷纷强烈要求重归猎狗队伍。

冬天到了，兔子越来越少，猎人们的收成一天不如一天。而那些服务时间长的老猎狗们老得不能捉到兔子，但仍然可以得到大份食物。终于有一天猎人再也不能忍受，把他们扫地出门。老猎狗们得了一笔不菲的赔偿金，于是他们成立了MicroBone公司。他们采用连锁加盟的方式招募野狗，从野狗猎得的兔子中抽取一部分作为管理费。当赔偿金几乎全部用于广告后，他们终于有了足够多的野狗加盟。这些自认为是怀才不遇的野狗们都以为找到了知音：终于做公司的主人了，不用再忍受猎人们呼来唤去的不快。于是野狗们拖家带口地加入了MicroBone，一些在猎人门下的年轻猎狗也开始蠢蠢欲动，甚至很多自以为聪明但实际愚蠢的猎人也想加入。好多同类型的公司像雨后春笋般地成立了，一时间，森林里热闹起来。

（资料来源：方少华．薪酬管理咨询．北京：机械工业出版社，2007.）

在整个人力资源管理体系中，健全的薪酬福利管理系统是吸引、激励、发展与留住人才的最有力的工具。薪酬管理系统作为人力资源管理系统中的一个子系统，向员工传达企业的价值导向，说明什么样的行为是企业所倡导的，什么样的行为是企业所不愿看到的。同时，薪酬管理系统还通过与企业发展战略的充分一致性，来使企业所有员工的努力和行为都集中到能够帮助企业提升竞争力的方向上去。

9.1 薪酬概述

9.1.1 薪酬与薪酬管理的含义

1．薪酬的含义

与薪酬概念相近的一个概念是报酬。报酬(reward)指员工从企业那里得到的作为个人



劳动回报的各种类型的酬劳。通常情况下，报酬可以有两种分类方法，一种方法是基于报酬是否以货币的形式表现出来，将其分为经济型报酬和非经济性报酬，另一种方法是基于报酬对行为动机的激励方式，将报酬分为内在报酬和外在报酬。如表 9－1 所示。

表 9－1　报酬的分类

类别	外在报酬	内在报酬
经济性报酬	·直接报酬：基本工资、加班工资、津贴、奖金、利润分享、股票认购 ·间接报酬：保险/保健计划、住房自住、员工服务及特权、带薪休假及其他福利	无
非经济性报酬	·私人秘书 ·宽大的办公室 ·诱人的头衔	·参与决策 ·挑战性的工作 ·感兴趣的工作或工作任务 ·上级、同事的认可与内部地位 ·个人成长机会 ·多元化活动 ·就业的保障性

报酬体系中的经济性报酬即指薪酬。因此，薪酬是指员工为企业提供劳动而得到的货币报酬与实物报酬的总和，主要包括：工资、奖金、津贴、股权和福利等。

在企业中，员工的薪酬一般由 4 个部分构成，即基本薪酬、奖励薪酬、附加薪酬和间接薪酬(员工福利)。如图 9.1 所示。

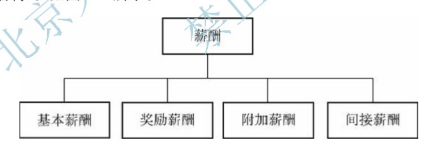


图 9.1　员工薪酬的构成

基本薪酬，指企业根据员工所承担的工作或者所具备的技能而支付给他们的较为稳定的经济收入，是以员工的劳动熟练程度、工作的复杂程度、责任大小以及劳动强度为基准，按员工完成定额任务(或法定时间)的实际劳动消耗而支付的薪酬。基本薪酬是员工薪酬的主要部分和计算其他部分金额的基础。

奖励薪酬，是根据员工超额完成任务以及优异的工作成绩而支付的薪酬，包括红利、利润分享、奖金等。其作用在于鼓励员工提高劳动生产效率和工作质量。奖励薪酬是基于绩效而确定的。

附加薪酬，又称津贴，是为了补偿和鼓励员工在恶劣工作环境下的劳动而支付的薪资。



间接薪酬又可称为员工福利(welfare)，是为了吸引员工到企业工作或维持企业骨干人员的稳定而支付的作为基本薪酬的补充的若干项目，如失业金、养老金、午餐费、医疗费、退休金以及利润分红等。

2. 薪酬管理的含义

薪酬管理指企业在经营战略和发展规划的指导下，综合考虑内外部各种因素的影响，开展岗位评价与薪酬调查，制定薪酬等级、薪酬计划、薪酬结构、薪酬制度，并进行薪酬调整和薪酬控制的整个过程。

9.1.2　薪酬的功能

1. 薪酬管理是维系企业与员工关系存在的前提

科斯(Coase，1937)认为，企业的本质就是契约，企业与员工通过签订劳动合同，建立了一种契约关系。员工付出劳动，企业支付劳动报酬，薪酬管理保证了企业与员工双方的生存和发展，是企业履行劳动合同的必然要求和结果。

2. 薪酬的激励作用

从心理学的角度来说，薪酬是个人和组织之间的一种心理契约，这种契约通过员工对于薪酬状态的感知而影响员工的工作行为、工作态度以及工作绩效，即产生激励作用。按照马斯洛的需求层次理论，薪酬对于员工的5个层次的需要都能给予满足：①员工期望获得薪酬满足自己的基本生活需要；②员工期望自己的薪酬收入更加稳定或能够有所增加；③员工期望自己的薪酬能够与同事或其他企业中同样岗位的薪酬具有可比性，得到公平对待；④员工期望自己获得比他人更高的薪酬，以作为对自身能力和所从事工作的肯定；⑤员工期望自己能够获得过上更富裕、质量更高的生活所需要的薪酬，从而进入一种更为自由的生存状态，充分实现个人的价值。从激励的角度来说，员工的较高层次薪酬需求得到满足的程度越高，则薪酬的激励作用就越大。

3. 薪酬的信息传递功能

在现代社会中，由于人员在企业间甚至地区间频繁流动，因此在相对稳定的传统社会中用来确定一个人的社会地位的信号，如年龄、家族等，变得逐渐薄弱，而薪酬作为流动社会中的一种市场信号，很好地说明了一个人在社会上所处的位置。同时，薪酬水平的变动，也可以将企业的组织目标、发展战略以及管理者的意图等及时有效地传递给员工。例如，薪酬的提升意味着公司对员工所做业绩的肯定；采用绩效薪酬制度，或提高绩效工资(或称奖金)的比重意味着公司鼓励员工之间或部门之间的竞争。采用年薪工资制度意味着公司希望员工长期在本企业效劳，希望减少员工的流动等。

4. 薪酬的自我实现功能

无论能否意识到，人都有一种“自我实现”的内在需求。有效的薪酬战略及其实践，使薪酬不再仅仅是一定数目的金钱，更重要的是它能够反映员工在企业中的能力、品行和发展前景等，从而充分挖掘和发挥员工的潜能，实现其自身价值，实现个人的自我发展。

9.1.3 影响薪酬水平的因素

影响员工薪酬水平的因素可分为企业外部的宏观因素、企业内部组织因素、员工及岗位因素和工作因素。

1. 企业外部的宏观因素

1)社会经济环境

薪酬分配和国民消费水平受全社会生产率和经济发展水平的制约。只有当经济持续快速发展时，才能为社会平均工资的持续增长提供必需的物质基础。一般来说，社会的平均工资水平及其增长要和全社会劳动生产率及经济发展水平的增长保持合理的关系。

2)与薪酬有关的国家政策和法律

为了刺激消费，或为了抑制通货膨胀，国家在不同时期会根据不同的经济政策推行相关的薪酬政策。此外，许多国家对于员工薪酬设定的下限和性别歧视问题都有相应的规定。

3)劳动力市场供求状况

劳动力供大于求，求职困难，员工往往愿意接受较低的薪酬水平；劳动力供不应求，企业为了吸引人才，就会竞相提高待遇。劳动力市场供求情况还与职业需求弹性、劳动力可替代性有关，如有些劳动力可以由机器替代，如果职工工资过高，企业就会倾向于实现自动化。

4)地区差异

员工的正常收入至少应能支付家庭的基本生活费用，而这个费用又与居民的消费习惯及当地物价水平有关，因此，不同地区的企业的薪酬水平是不同的，甚至同一家企业在不同地区的员工薪酬水平也不尽相同。

5)行业差异

行业薪酬水平的变化主要取决于行业产品的市场需求和行业劳动生产率两大因素。当产品需求上升时，薪酬水平则有所提高；当行业劳动生产率上升时，薪酬水平也可在组织收益上升的幅度之内，按一定比例提高。至于行业内部各组织之间，薪酬水平的提高，则主要取决于自身劳动生产率和经济效益的提高。当市场价格上扬时，组织在合理竞争的条件下，应以行业薪酬总水平为参照，根据自身劳动生产率与行业劳动生产率的比例决定增长幅度。

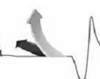
2. 企业内部组织因素

1)企业的经营性质与内容

在劳动密集型企业中，员工的劳动成本在总成本中占很大比例；而在高科技企业中，员工从事的是科技含量高的脑力劳动，企业需要的员工人数较少，劳动力成本在总成本中比重不大。这两种类型的企业的薪酬制度必定不同。

2)企业战略

企业战略定义了企业的核心竞争力，使企业明确自身需要搭建什么样的架构，如何吸引和培养人才。企业薪酬体系的设计必定以企业战略为出发点，薪酬政策必须与企业战略



相匹配。企业如果定位为市场上的佼佼者，其薪酬标准必定会高于同行业平均水平。

3)薪酬策略

薪酬策略包括：①薪酬水平策略，即领先型、跟随型或滞后型；②薪酬激励策略，即重点激励哪些人群，采用什么样的激励方式；③薪酬结构策略，即薪酬应当由哪些部分构成，各占多大比例，薪酬分多少层级，层级之间的关系如何。

4)企业经营状况

企业经营的好，其薪酬水平相对比较稳定且有较大的增幅，而经营业绩较差的企业，其薪酬水平相对较低且不具有保障。

5)企业文化和人才价值观

与员工利益关系密切的薪酬分配可以强化和传递企业文化和人才价值观：①从各种分配形式的设计方面考虑，如公司强化绩效导向的文化，则绩效工资设置比例较大；②从考核与分配的结合方面来考虑，如公司强化员工之间的团队协作，则考核要素中应加大团队协作的权重。

3. 员工及岗位因素

1)教育水平

受教育水平是员工潜在劳动能力的识别标志之一。受教育程度高的人，智力投资相对多，工作潜力相对大，报酬相应高些是合理的。

2)工作年限和经验

在企业工作时间较长的员工，积累的职务经验及技巧等对企业具有更大的重要性，薪酬会高一些。另外，企业也需要补偿员工在企业工作过程中不断学习各种技能所消耗的时间、体能、金钱和心理压力等各种成本，从而促进员工不断地学习新技能，增大其对企业的贡献。

3)工作技能

企业愿意支付高薪给两种人：一种是掌握核心技术的专才，一种是阅历丰富的通才。前者的作用不言而喻，后者则可以有效地整合企业内的各项资源，产生综合效应。

4)工作绩效

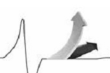
员工工作质量高、成果多或劳动时间长，其报酬水平就高；反之，报酬水平就低。健全的薪酬体系的一项基本特征，就是在薪酬支付上尽可能地考虑员工的工作绩效。

5)发展潜力

企业对员工支付的薪酬并不总是针对员工现时的绩效，有时也会考虑到与员工发展潜力相关的未来绩效。

4. 工作因素

薪酬的工作因素主要体现在职务的差别上。通常情况下，职位高的人权力大，责任也较重，因此薪酬水平相对也较高。例如，决策层领导可能会采用年薪制或者再加上一定的股份，生产工人可能采用计件工资，销售代表则可能采用佣金制等。不同职务的薪酬会有很大差别，有时候甚至同一职务，薪酬往往也会不一样，这是由能力差别导致的。



9.2 员工薪酬体系

9.2.1 员工薪酬体系的内容

员工薪酬体系一般包括三大内容，如图 9.2 所示。

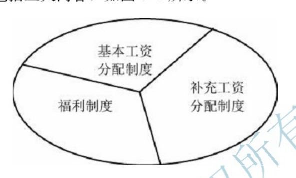


图 9.2 薪酬体系的组成

1. 基本工资分配制度

基本工资分配制度是企业员工工资分配的主要手段，包括工资的支付形式、工资总量的决定机制以及考核兑现的方式方法等。

2. 补充工资分配制度

补充工资分配制度是基本工资分配制度的补充，解决的是基本工资分配制度无法解决的技术、管理和资本要素参与的工资分配制度，主要包括对企业经营者股权激励、按技术要素分配办法、员工认股权办法和劳动分红等。

3. 福利制度

员工个人的福利项目一般可以分成三类。

第一类是强制性福利。企业必须按政府规定的标准执行，如养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险和住房公积金等。

第二类是企业自行设计的福利项目。常见的如人身意外保险、补充医疗保险、家庭财产保险、旅游、服装、午餐补助或免费工作餐、健康检查、俱乐部会费、提供住房或购房支持计划、提供公车或报销一定的交通费、特殊津贴以及带薪假期等。

第三类是职务引发的消费以及弱势群体的待遇。

9.2.2 目前典型的薪酬体系

1. 职位薪酬体系

职位薪酬体系基于职务，企业需首先对职务本身的价值做出客观的评估，然后根据这种评估的结果付给担任这一职务的从业人员与其职务价值相当的工资的一种薪酬体系。这种薪酬体系是建立在职务评价的基础上的，员工所执行职务的差别是决定基本工资差别的最主要因素。职位薪酬体系的特点：严格的职务分析，比较客观公正；职务工资比重较



大，职务津贴高，在整个工资中职务工资一般在60%以上，工资浮动比重小，比较稳定；严格的职级对应严格的工资等级(pay grade)。职位薪酬体系的缺点是容易形成管理独木桥，职员晋升的机会比较小，成长的规划比较窄，会影响员工工作的积极性、主动性和创造性。

2. 技能/能力薪酬体系

技能/能力薪酬体系基于员工技能或能力，能力工资占整个工资的65%以上。其设计难点在于不能科学有效地对员工的能力进行测试和评价。美国心理学家麦克利兰于1973年提出了著名的胜任素质冰山模型，即员工有很大一部分能力是隐藏的，并没有外显出来，特别是员工的行为动机根本无法准确进行测试，因此要评估员工能力相当困难。另外，基于技能或能力设计薪酬，哪些能力应用于固定工资？哪些能力又与浮动工资有关？哪些能力应用于短期激励和考核？哪些能力与长期激励和考核有关？弄清楚这些都存在一定的困难。因此，技能/能力薪酬体系的重点在于职业化任职资格体系和职业化素质与能力评价体系的建立。

3. 绩效薪酬体系

绩效薪酬体系的前身是计件工资，但它不是简单意义上的工资与产品数量挂钩的工资形式，而是建立在科学的工资标准和管理程序基础上的工资体系。它的基本特征是将员工的薪酬收入与个人业绩挂钩。业绩是一个综合的概念，不仅包括产品数量和质量，还包括员工对企业的其他贡献。根据美国2003年《财富》杂志对500家公司的排名，75%的企业实行了以绩效为基础的工资制度。

4. 年薪制

在公司制企业运行模式中，所有者的目标是企业利润最大化，而经营者的目标是个人经营才干的效用最大化，两者的目标有差别。所有者承担的风险是资本亏损，而经营者承担的风险只是职位丧失和收益减少，两者的责任不对称，同时所有者无法精确衡量经营者工作的努力程度，以及这种努力可能带来的最大利润。为了避免由此造成企业效率损失，需要建立经营者的激励机制和约束机制，其中一项重要方法，是通过改进经营者的年薪制(yearly salary system)，使其能有效地激励和约束经营者的行为。年薪制的设计一般有5种模式可以选择。

(1)准公务员型模式：基薪+津贴+养老金计划。

(2)一揽子型模式：单一固定数量年薪。

(3)非持股多元化型模式：基薪+津贴+风险收入(效益收入和奖金)+养老金计划。

(4)持股多元化型模式：基薪+津贴+风险收入(股权、股票期权等形式收入)+养老金计划。

(5)分配权型模式：基薪+津贴+风险收入("分配权"、"分配权"期权)。

年薪制适用于高级管理人员或是一些在短期内无法看出绩效成果的职位。一般而言，高级管理人员是为了公司的战略目标而努力的，其绩效很难在短期内体现出来，因此，其个人收益也就不能以短期进行评估，使用更长的周期，如"年"，显然更为合理。

9.2.3 薪酬体系设计的原则

一个合理的薪酬体系不但可以充分体现岗位和员工的价值，还可以起到良好的激励、督促作用，有助于企业更有效地实现战略目标。企业设计薪酬时必须遵循一定的原则，这些原则包括以下6种。

1. 战略导向原则

战略导向原则强调企业设计薪酬时必须从企业战略的角度进行分析，制定的薪酬政策和制度必须体现企业发展战略的要求。企业设计薪酬时，必须从战略的角度分析哪些因素重要，哪些因素不重要，并通过一定的价值标准，给予这些因素一定的权重，同时确定它们的价值分配，即薪酬标准。同时，企业在薪酬设计时必须结合企业自身的发展阶段。在企业创立期，薪酬政策关注的是易操作性和激励性；处于高速成长期的企业，制定薪酬政策时，必须考虑薪酬的激励作用；但如果企业处于平稳发展期或衰退期时，薪酬策略又有所不同。

2. 经济性原则

薪酬设计的经济性原则强调企业设计薪酬时必须充分考虑企业自身发展的特点和支付能力。它包括两个方面的含义：①从短期看，企业的销售收入扣除各项非人工(人力资源)费用和成本后，要能够支付起企业所有员工的薪酬；②从长期看，企业在支付所有员工的薪酬及补偿所有非人工费用和成本后，要有盈余，这样才能支撑企业追加和扩大投资，获得企业的可持续发展。

3. 文化牵引原则

文化因素主要指企业所倡导的文化氛围。企业文化一般分为4种：功能型文化、流程型文化、时效型文化和网络型文化。功能型文化强调企业严密的行政体系和清晰的责任制度，薪酬设计一般以职务工资制为主；流程型文化以客户满意为导向，强调团队合作，围绕流程和供应链来设计部门等，薪酬设计时主要以客户、市场为导向，一般以职能工资制为主；时效型文化强调高增长和新市场进入，项目驱动，权力取决于对资源的控制，薪酬设计时主要考虑实效、速度和工作质量因素，一般以绩效工资制为主；网络型文化没有严密的层级关系，承认个人突出贡献，以“合同”形式组成工作网络，薪酬设计时强调利益共享、风险共担。

4. 激励性原则

企业在设计薪酬策略时要充分考虑各种因素，使薪酬的支付获得最大的激励效果。一方面，激励性原则要求企业在薪酬设计的时候要在结构上尽可能地满足员工的实际需要；另一方面，激励原则要求企业在内部各类、各级别的薪酬水平上要适当地拉开差距，真正体现按能力、按绩效分配的原则。

5. 相对公平(内部一致性)原则

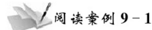
内部一致性原则是亚当斯公平理论在薪酬设计中的运用，强调企业在设计薪酬时要“一碗水端平”。内部一致性原则包括：①横向公平，即企业所有员工之间的薪酬标准、尺度应该是一致的；②纵向公平，即企业设计薪酬时必须考虑到历史的延续性，一个员工过



去的投入产出比和现在乃至将来都应该基本一致，而且有所增长。这里涉及一个工资刚性问题，即一个企业发给员工的工资水平在正常情况下只能涨，不能跌，否则会引起员工很大的不满。

6. 外部竞争性原则

外部竞争性原则强调企业在设计薪酬时必须考虑到同行业薪酬市场和竞争对手的薪酬水平，保证企业的薪酬水平在市场上具有一定的竞争力，能充分地吸引和留住企业发展所需的战略、关键性人才。一般情况下，企业员工的薪酬水平应比行业内的平均薪酬水平高10%左右。这样既不会使企业的负担过重，又可以达到吸引和留住人才的目的。



阅读案例 9－1

薪酬公平视角下的“东航返航事件”

2008年3月31日，东航集体返航事件闹得沸沸扬扬，但事件发生之后，飞行员意外地和航空公司形成高度一致，开始均称返航是因为“天气原因”。直到民航总局派出调查组进驻昆明，社会开始广泛关注这一事件，关于“天气”的托辞才难以敷衍下去。《中国新闻周刊》记者在上海东航总部追问了3天返航真相，对方不愿做任何答复。4月7日，东航首次承认，云南分公司返航的部分航班存在人为因素，并称已对涉嫌当事人实施停飞和调查处理。究竟是什么“人为因素”导致了东航飞机的集体返航？机长的薪酬问题渐渐浮出水面。机长到底对自己薪酬有哪些不满，而最终导致集体返航事件呢？从薪酬的公平性看，薪酬的公平性分为外部公平性、内部公平性、自我公平性3种。东航机长的薪酬问题也是由这3种公平性导致的。

如何解决薪酬公平的难题呢，可以借用多劳多得这一调节杠杆。允许盈利分公司在上缴利润的同时，保留一定比例的利润，用于员工分红。同时对于亏损的公司也让其根据自身的盈利状况对薪酬调整分配。让各个分公司根据自己的盈利状况拉开收入差距。这样的胡萝卜和大棒政策，促使亏损的公司高层重视本公司的内部管理、经营策略、战略定位、市场把控等方面的工作，将企业扭亏为盈。

（资料来源：http://www.bjrc.com/news/detail.aspliinfoID=229.）

9.2.4　薪酬体系的设计

一个有效的薪酬体系不应是僵化和死板的，而应是能够根据需要随时进行监控和调整的。薪酬体系的建立是一个PDCA(Plan，计划；Do，执行，实施；Check，检查核查；Action，处置，实施，改善对策)的循环体系。薪酬体系的设计一般要经历6个步骤，如图9.3所示。

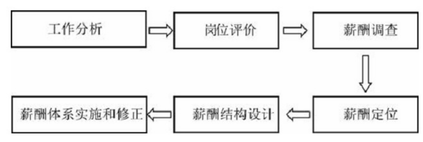


图9.3　企业薪酬体系设计的基本步骤



1. 工作分析

工作分析是确定薪酬的基础。工作分析是对组织中某个特定工作职务的目的、任务或职责、权力、隶属关系、工作条件、任职资格等相关信息进行收集与分析，以便对该职务的工作做出明确的规定，并确定完成该工作所需要的行为、条件、人员的过程。工作分析的结果是形成工作说明书。

2. 岗位评价

岗位评价重在解决薪酬的对内公平性问题。它有两个目的：①比较企业内部各个职位的相对重要性，得出职位等级序列；②为进行薪酬调查建立统一的职位评估标准，消除本企业不同部门之间由于职位名称不同，但实际工作要求和工作内容相同，或职位名称相同，但实际工作要求和工作内容不同等原因所导致的职位差异，使不同职位之间具有可比性，为确保工资的公平性奠定基础。岗位评价一般按照以下的步骤进行。

1)成立岗位评价小组

为了促进员工与企业达成共识，避免员工曲解企业的意图，企业在进行岗位评价时，首先应成立一个由员工推选出来的、参与评价的工作小组，履行以下职能：

(1)确定10～15个关键岗位作为基准岗位，并进行岗位评价。

(2)确定其他岗位相对于基准岗位的价值。

(3)推荐确定薪酬的相关因素(但最终由人力资源部审定)。

(4)选择进行岗位评价的方法并对岗位进行评价。

2)选择岗位评价的方法进行岗位评价

岗位评价的方法主要有4种：岗位排列法、岗位分类法、要素比较法及要素计点法。

(1)岗位排列法。岗位排列法是一种简单的岗位评价方法。具体方法包括以下两种。

①直接排列法。直接排列法是简单地根据职位的价值大小从高到低或从低到高对职位进行总体上的排队。其工作程序：通过工作说明书获得职位信息；选择比较因素，比较因素包括学历、技能、经验能力、对组织的贡献等；根据比较因素对职位进行比较，定性评估职位价值大小，并将职位由高到低进行排序。如图9.4所示。

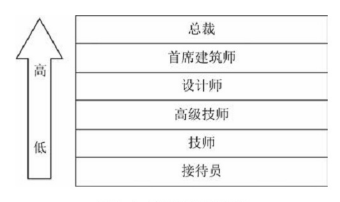


图9.4　直接排列法举例

②配对排列法。其工作程序：将企业中所有工作岗位，成对地加以比较，如表9-2中的岗位工作价值从高到低排列为甲、丁、丙、乙。



表 9－2　配对排列法

工作岗位	甲	乙	丙	丁	总分
甲	—	1	1	1	3
乙	0	—	0	0	0
丙	0	1	—	0	1
丁	0	1	1	—	2

(2)职位归类法。职位归类法的特征是划分职系，对职系内的职位进行价值评估，在职系内进行排序和分等。评估步骤：首先，将工作性质相同的职位类别划入一个职系，可以根据企业组织特点进行不同的划分，如划分为管理职系、技术职系和技能职系。其次，评估同一职系中各职位的价值。

(3)要素比较法。要素比较法是比较精确和复杂的岗位评价方法之一。它通过依据不同的薪酬要素多次对岗位排序，再综合考虑每一个岗位的序列等级，得出一个加权的序列值，最终确定岗位序列。工作程序如下所示。

①获取岗位信息。根据工作说明书收集岗位评价的相关信息。

②确定薪酬要素。包括：心理要求、身体要求、技术要求、职责、工作条件等。

③选择关键基准岗位。由评价小组挑选出 5～15 个关键岗位。这些岗位将是所研究的岗位等级中的典型岗位。

④根据薪酬要素将关键岗位排序。排序过程以工作说明书中的岗位描述为基准，由评价小组每个成员分别按不同要素逐个进行岗位排序，再合议每个岗位的序列值。评价结果见表 9－3。该表表明如何分别依据每个薪酬要素对关键岗位进行排序。

表 9－3　按不同薪酬要素对关键岗位进行排序的结果

薪酬要素 / 岗位名称	心理要求	身体要求	技术要求	责任	工作条件
焊工	1	4	1	1	2
起重工	3	1	3	4	4
冲床工	2	3	2	2	3
保安	4	2	4	3	1
其中：1、2、3、4 代表高分到低分					

⑤根据薪酬要素确定各岗位的工资率。评价小组根据 5 个薪酬要素确定每个关键岗位的工资水平，即赋予每个要素在确定岗位工资水平中的权重。例如，表 9.4 中，焊工岗位的现行工资是 980 元，评价小组可能这样确定岗位的工资水平，心理要求要素占 400 元、身体要求 40 元、技术要求 300 元、责任 200 元、工作条件 40 元。

⑥根据工资率将关键岗位排序。依据各薪酬要素对每个岗位排序，但排序的标准是每个要素在工资决定中的权数。表 9－4 根据“心理要求”要素的工资权数，焊工排在第一位，保安排在最后一位。

表 9-4　根据工资率岗位排序

薪酬要素 / 岗位名称	工资额	心理要求	身体要求	技术要求	责任	工作条件
焊工	980	400(1)	40(4)	300(1)	200(1)	40(2)
起重工	560	140(3)	200(1)	180(3)	20(4)	20(4)
冲床工	600	160(2)	130(3)	200(2)	80(2)	30(3)
保安	400	120(4)	140(2)	40(4)	40(3)	60(1)

(4)要素计点法。要素计点法要求确定几个薪酬要素(如知识经验、对决策的影响、沟通、监督管理、职责、解决问题能力、工作环境等)，每个要素确定等级划分，并要求各岗位中每个要素的等级都是目前岗位的现实情况。通常每个要素的各项都要赋予不同的点值，因此一旦确定了岗位中各要素的等级，只需要把岗位中各要素对应的点值加总，就可以得出该岗位的总点值。其具体的操作步骤如下。

①确定要评价的岗位系列。由于不同部门的岗位差别很大，通常使用多种点值评定方案来评价组织中所有的岗位。因此，第一步通常是划分岗位系列，如行政系列、工程系列、管理系列等，对每个岗位系列，委员会一般要制订一种方案。

②搜集岗位信息。包括岗位分析、制定岗位描述和岗位说明书。

③选择薪酬要素。可供选择的薪酬要素有教育、身体需求或技术等，通常不同的岗位系列有不同的薪酬要素。

④界定薪酬要素。仔细界定每个薪酬要素，以确保评价人员在应用这些要素时能保持一致。这些工作通常由人力资源专家来完成。

⑤确定要素等级。每个要素包括的等级不超过6个。每个要素的等级数可以不同，但等级数应限制在可以清楚区分岗位的水平上。

⑥确定要素的相对价值，即确定每个要素的权重。对于不同的岗位系列，各要素的重要性是不同的。例如，对于行政系列来说，“心理需求”要素的权重要大大高于“身体要求”。而对车间岗位系列来说，很可能正好相反。

因此，通常由评价小组来仔细研究要素及其等级定义，然后决定每个岗位系列中各要素的权重。下面是确定权重的一种常用方法。

对权重最高的要素赋值100%，然后根据相对第一个要素重要性的百分比确定序列次高要素的赋值，以此类推。例如：

决策100%；解决问题85%；知识60%。

将各赋值加总(在此例是100%+85%+60%=245%)。然后，按照下列方法将其转化为100%值。

决策　　$100 \div 245 \times 100\% \approx 0.4082 \times 100\% \approx 40.8\%$

解决问题　　$85 \div 245 \times 100\% \approx 0.3469 \times 100\% \approx 34.7\%$

知识　　$60 \div 245 \times 100\% \approx 0.2449 \times 100\% \approx 24.5\%$

总值　　100.0%



⑦确定各要素及各要素等级的点值。例如，假设计划的总点值为500，而“决策”要素的权数为40.8%，因此它的点值为40.8%×500=204。

接下来是把204点在“决策”要素内部分配。这意味着最高层次的决策能力的点值为204。然后以等差(在实践中也可以按照非等差的形式确定级差)的形式确定最高要素等级和最低要素等级的点值。例如，用等级数5除204，公差是40.8。于是最低等级的点值为41，第二等是82，第三等是123，第四等是164，最后一等即最高等级的点值是204。对每个要素都可以作这种类似处理，如表9-5所示。

表9-5　根据报酬要素和等级确定评估值

等级 / 报酬要素	第一等级点值	第二等级点值	第三等级点值	第四等级点值	第五等级点值
决策	41	82	123	164	204
解决问题	35	70	105	140	174
知识	24	48	72	96	123

⑧编写岗位评价指导手册。编写“点值指南”或“岗位评价指导手册”，把各要素及其等级的定义、点值汇编成一本便于使用的指导手册。

3. 薪酬调查

薪酬调查重在解决薪酬的对外竞争力问题。企业在确定工资水平时，需要参考劳动力市场的工资水平。薪酬调查的对象，最好是选择与自己有竞争关系的企业或同行业的类似企业，重点考虑员工的流失去向和招聘来源。常用的调查方式有以下几种。

1)企业合作式的相互调查

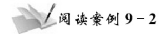
同行业企业之间以座谈会、问卷调查等方式进行联合调查，共享薪酬资料信息。

2)委托专业机构进行调查

委托现有的管理顾问公司或人才咨询服务公司等商业机构进行调查，通过专业机构调查可以减少企业的工作量，但是要获得这些信息往往要花费较高的费用。

3)从公开渠道了解

调查公开的信息是指调查政府公布的信息，有关的专业协会或学术团体提供的数据，报纸、杂志、网络上的数据(仅作为参考)等。此外还可以通过本企业的应聘人员了解其原企业的薪酬状况。薪酬调查的数据，要有上年度的薪资增长状况、不同薪酬结构对比、不同职位和不同级别的职位薪酬数据、奖金和福利状况、长期激励措施以及未来薪酬走势分析等。只有采用相同的标准进行职位评估，并各自提供真实的薪酬数据，才能保证薪酬调查的准确性。



阅读案例9-2

金融高管该拿多少钱

据媒体报道，8家A股上市银行2006年年报日前披露，招商银行行长马蔚华以446.18万元年薪居

各行长之首。民生银行董事长王淞世税后收入达174.47万元，浦发银行董事长金运年收入达158.5万元，深发展董事长法兰克·纽曼则以995万元年收入成为董事长中的首富。在四大行中，工商银行董事长姜建清2006年从工商银行领取的报酬为130万元税前收入，工商银行行长杨凯生从银行领取的报酬为125万元税前收入。中国银行董事长肖钢2006年的税前收入为152.377万元。在保险业中，中国平安董事长马明哲、总经理张子欣和常务副总经理梁家驹的税后总收入分别达到了1338万元、1115万元和1710万元，首席金融业务执行官税后收入达到1228万元，4位高管的收入均高出纽曼的995万元，是目前A股公司高管中最高的。

也许和国际上相比，这些金融业高管的薪水并不算离谱，问题是，从中国目前的情况，这些金融机构大都在国内享受着垄断地位，他们的服务也远没有让大家满意。那么，这些所谓的企业家是否该拿得那么多呢？

（资料来源：http://news.sohu.com/20070425/n249675608.shtml.）

4. 薪酬定位

在分析同行业的薪酬数据后，企业需要根据自身状况制订薪酬计划，选用不同的薪酬水平，即进行薪酬定位。在制订薪酬计划时，企业需要通过薪酬市场调查，比较企业各岗位与市场上相对应岗位的薪酬水平(这里的薪酬水平指总薪酬水平，包括工资、奖金、福利、长期激励等)。同时，企业也要了解自身财力状况，根据企业人力资源策略，确定企业薪酬水平采用何种市场薪酬水平。在薪酬设计中，有个专用术语叫25P、50P、75P，即假如有100家公司(或职位)参与薪酬调查，薪酬水平按照由低到高排名，它们分别代表着第25位排名(低位值)、第50位排名(中位值)、第75位排名(高位值)。一个采用75P策略的公司，需要雄厚的财力、完善的管理、过硬的产品来支撑。因为薪酬是刚性的，降薪几乎不可能，一旦企业的市场前景不妙，将会使企业的留人措施变得困难。

企业制订薪酬计划的方法有两种，一种是从下而上法，一种是从上而下法。

1)从下而上法

其中“下”指员工，“上”指部门，以至企业整体。该方法的工作程序是，根据部门的人力资源规划和企业每一位员工在未来一年薪酬的预算估计数字，计算出整个部门所需要的薪酬支出，然后汇集所有部门的预算数字，编制出企业整体的薪酬计划。

2)从上而下法

该方法的工作程序：先由企业的高层主管根据人力资源规划等决定企业整体的薪酬计划额和增薪的数额，然后再将整个计划数目分配到每一个部门。各部门按照所分配的计划数额，根据本部门内部的实际情况，将数额分配给每一位员工。

在实际操作中，通常企业会同时采用这两种方法。首先根据企业制订的整体薪酬计划决定各部门的薪酬计划额；然后，根据企业规定的增资准则预测个别员工的增薪幅度；最后，比较这两步得出的结果，确保员工的增薪符合部门的薪酬计划额。

5. 薪酬结构设计

薪酬结构指员工薪酬的各构成项目及各自所占的比例。一个合理的薪酬结构应该既有固定薪酬部分，如基本工资、岗位工资、技能或能力工资、工龄工资等；又有浮动薪酬部分，如效益工资、业绩工资、奖金等。薪酬结构设计要综合考虑3个方面的因素：①职位等级。②个人的技能和资历。③个人绩效。在工资结构上与其相对应的，分别是职位工



资、技能工资、绩效工资。也有的将前两者合并考虑，作为确定一名员工基本工资的基础。综合来讲，确定职位工资，需要对职位进行评估；确定技能工资，需要对人员资历进行评估；确定绩效工资，需要对工作表现进行评估；确定企业的整体薪酬水平，需要对企业盈利能力、支付能力进行评估。

1)传统的薪酬结构类型

传统的薪酬结构类型主要有以绩效为导向的薪酬结构、以工作为导向的薪酬结构、以能力为导向的薪酬结构和组合薪酬结构等。

(1)以绩效为导向的薪酬结构。以绩效为导向的薪酬结构，特点是员工的薪酬主要根据员工近期劳动绩效决定，员工的薪酬随劳动绩效量的不同而变化，并非处于同一职务(或岗位)或者技能等级的员工都能拿到相同数额的劳动薪酬，如图9.5所示。计件工资、销售提成工资、效益工资等都属于这种薪酬结构。以绩效为导向的薪酬结构的显著优点是激励效果好。缺点是使员工只重视眼前效益，不重视长期发展，缺乏学习新知识、技能的动力；只重视自己的绩效，不重视与人合作、交流。以绩效为导向的薪酬结构比较适用于以下类型的企业：任务饱满，有超额工作的必要；绩效能够自我控制，员工可以通过主观努力改变绩效等。

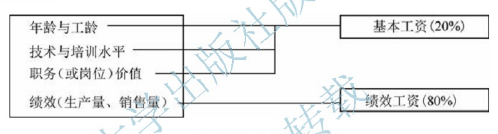


图9.5　以绩效为导向的薪酬结构

(2)以工作为导向的薪酬结构。以工作为导向的薪酬结构，特点是员工的薪酬主要根据其所担任的职务(或岗位)的重要程度、任职要求的高低以及劳动环境对员工的影响等来决定。薪酬随着职务(或岗位)的变化而变化，岗位工资制和职务工资制都属于这种薪酬结构，如图9.6所示。以工作为导向的薪酬结构有利于激发员工的工作热情和责任心。缺点是无法反映在同一职务(或岗位)上工作的员工因技术、能力和责任心不同而引起的贡献差别。该结构比较适用于各工作之间的责、权、利明确的企业。

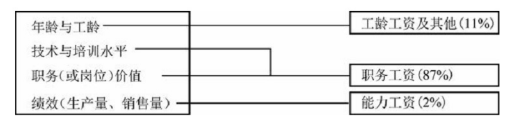


图9.6　以工作为导向的薪酬结构

(3)以能力为导向的薪酬结构。这种薪酬结构的特点是，员工的薪酬主要根据员工所具备的工作能力与潜力来确定，如图9.7所示。职能工资、能力资格工资及我国过去工人实行的技术等级工资等的薪酬结构都属于这种薪酬结构。以能力为导向的薪酬结构的优点是有利于激励员工提高技术、能力。缺点是忽略了工作绩效及能力的实际发挥程度等因

素，企业薪酬成本也比较高，而且适用范围窄，只适用于技术复杂程度高、劳动熟练程度差别大的企业，或者是处在艰难期，急需提高企业核心能力的企业。

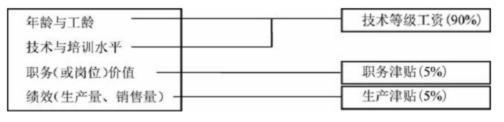


图 9.7　以能力为导向的薪酬结构

(4)组合薪酬结构。其特点是将薪酬分解成几个组成部分，分别依据绩效、技术和培训水平、职务(或岗位)、年龄和工龄等因素确定薪酬额，如图 9.8 所示。组合薪酬结构使员工在各个方面的劳动付出都有与之对应的薪酬，员工只要在某一个因素上比别人出色，都能在薪酬上反映出来。岗位技能工资、薪点工资制和岗位效益工资等都属于这种薪酬结构。组合薪酬结构的优点是全面考虑了员工对企业的投入。在企业实际薪酬管理中，单独使用前述 3 种薪酬结构的情况并不多，总是把几种体系结合起来，扬长避短。因此，组合薪酬结构适用于各种类型的企业。

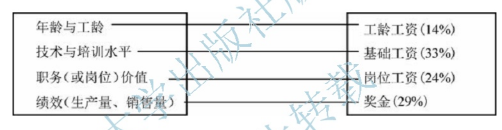
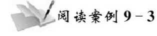


图 9.8　组合薪酬结构

2)新型薪酬结构

现在，有越来越多的企业为了更好地激励高级管理人员和企业骨干人员，建立了将短期激励与长期激励相结合的薪酬结构，即在薪酬结构中，除了有固定薪酬部分和效益工资、业绩工资、奖金等短期激励薪酬部分外，还有股票期权、股票增值权和虚拟股票等长期激励薪酬部分。一般的情况是，高级管理人员的薪酬结构中，长期激励部分比重较大，而中级管理人员则比重较小。


阅读案例 9-3

薪酬结构设计通常采用的发放明目

1. 管理序列薪酬结构的整体框架：

年总收入＝年基本收入＋年其他收入＝(月固定工资＋月绩效工资＋年度延迟支付工资)＋(企业业绩分享＋工龄工资＋各类补贴或补助)

2. 职能序列薪酬结构的整体框架：

年总收入＝年基本收入＋年其他收入＝(月固定工资＋月绩效工资＋年度延迟支付工资)＋(企业业绩分享＋工龄工资＋各类补贴或补助)



3. 技术序列薪酬结构的整体框架：

年总收入＝年基本收入＋年其他收入＝(月固定工资＋月绩效工资＋项目奖金＋年度延迟支付工资)＋(企业业绩分享＋工龄工资＋各类补贴或补助)

4. 销售序列薪酬结构的整体框架：

年总收入＝年基本收入＋年其他收入＝(月固定工资＋佣金＋销售奖金＋年度延迟支付工资)＋(工龄工资＋各类补贴或补助)

5. 操作序列薪酬结构的整体框架：

年总收入＝年基本收入＋年其他收入＝(月固定工资＋计件工资＋年度延迟支付工资)＋(工龄工资＋各类补贴或补助)

(资料来源：http://hr.onjobedu.com/xcfl/10701.html.)

6. 薪酬体系的实施和修正

从本质意义上讲，劳动报酬是对人力资源成本与员工需求之间进行权衡的结果。为保证薪酬制度的实用性，规范化的公司都对薪酬的定期调整做了规定。薪酬制度的调整一般有以下几个方面。

1)工资定级性调整

工资定级是对原本没有工资等级的员工进行工资等级的确定。包括：对试用期满或没有试用期但办完入职手续的新员工的工资定级；对原来没有的岗位或没有在企业中聘任的军队转业人员的工资定级；对已工作过但新调入企业的员工的工资定级等。

2)物价性调整

物价性调整是为了补偿物价上涨给员工造成的经济损失而实施的一种工资调整方法。企业可以建立员工工资水平与物价指标自动挂钩的体系。在保持挂钩比例稳定的同时，实现工资水平对物价上涨造成损失的补偿。

3)工龄性调整

如果企业的薪酬构成中包含了工龄工资，那么随着时间的推移和员工在本企业连续工龄的增加，要对员工给予由于工龄增加所带来的提薪奖励。工龄性调整是把员工的资历和经验当做一种能力和效率予以奖励的工资调整方法。

4)奖励性调整

奖励性调整一般是用在当一些员工做出了突出的成绩或重大的贡献后，为了使他们保持这种良好的工作状态，并激励其他员工积极努力，向他们学习而采取的薪酬调整方式。

5)效益性调整

效益性调整是一种当企业效益提高时，对全体员工给予等比例奖励的薪酬调整方法，类似于不成文的利润分享制度。但是，由于它在分配上的平均主义原则，使得它对员工的激励作用是有限的，特别是对企业发展做出巨大贡献的关键员工，他们的积极性会大大受挫；而偷懒的员工却一样可以“搭便车”，奖金照拿不误。

6)考核性调整

考核性调整是根据员工的绩效考核结果，每达到一定的合格次数即可以提升一个薪酬档次的调整工资的方法。



9.3 员工福利

在员工的薪酬体系设计中，工资、奖金与福利项目是3个主要组成部分，发挥着不同的作用。好的福利设计，能够稳定员工队伍，降低员工离职率，增加员工的归属感和企业凝聚力。

9.3.1 福利的概念和作用

1. 福利的概念

对企业雇员而言，广义的福利包括3个层次。首先，作为一名合法的国家公民，有权享受政府提供的文化、教育、卫生、社会保障等公共福利和公共服务；其次，作为企业的成员，可以享受由企业提供的各种集体福利；最后，还可以享受到工资收入以外的，企业为雇员个人及其家庭所提供的实物和服务等福利形式。

狭义的雇员福利又称职业福利或劳动福利，是企业为满足劳动者的生活需要，在工资收入之外向雇员本人及其家属提供的货币、实物及一些服务形式。它对方便员工生活，减轻员工负担，解决员工生活困难，提高员工生活水平，促进企业生产和发展都有积极的意义。

2. 福利的作用

福利对于增加员工的安全感、忠诚度和工作热情，吸引高素质人才起着重要的作用。

1)帮助企业实现人力资源管理活动的目标，进而实现企业的战略目标

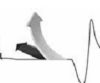
一方面，福利是企业体现管理特色的一种工具，一个有竞争力的福利计划能告诉人们这是一个好的工作单位，愿意为雇员的幸福生活投资。另一方面，员工本身也存在着对福利的需求，有越来越多的求职者在进行工作选择时，将福利作为重要因素考虑在内。例如，由于知识型员工的特点和高科技企业工作方式的演变，很多知识型员工都希望对工作有更多的控制。远程办公、电子通信和弹性工作计划等新型工作模式对那些希望能够更好地掌握自己时间的年轻雇员以及那些不得不在工作和家庭之间寻求平衡的雇员来说是很有吸引力的。好的福利制度可以改善有战略价值的员工的表现。例如，如果能够报销学费，则员工会主动要求参加各种培训，从而可以提高他们的潜在创造力以及提供有利于企业发展的建议能力。

2)良好的福利制度可以鼓励员工之间的合作

随着个体管理向团队管理的发展，个人绩效越来越难以测量，对外表现出来的大多是团队绩效。因此，薪酬的发放也更多地以团队绩效为标准，采取团队发放的形式。员工福利作为天生的普惠制的报酬形式，有更多的平均化倾向，更加适用于做团队的报酬形式。

3)员工福利是影响企业劳动力雇佣决策的重要因素

由于员工福利在一般意义上是普惠制的报酬形式，也就是说只要是单位的正式员工，无论其工资、奖金、行政级别的差异有多大，都是企业福利的享受对象，而且所享受福利的水平差别不大。而一般的临时工是没有权力享受以上福利的。所以，如果员工的福利在企业的人工成本中占的比重过大，那么企业在做出雇佣决策时就可能会考虑通过雇佣临时工，哪怕是工资略微高些的临时工，来替代正式员工，以节省福利部分的开支。



4)传递企业的文化和价值观，强化员工的忠诚感

现代企业越来越重视员工对企业的文化和价值观的认同，而福利恰恰是体现企业的管理特色，传递企业对员工的关怀，创造一个大家庭式的工作氛围和组织环境的重要手段。例如，美国SAS公司就不仅为员工提供拥有两名医生和六名专业护士的免费诊所和一个很大的娱乐场所、有补贴的住房、乡村俱乐部的会员资格等福利，而且还为员工提供他们的子女上私立学校的学费补助。结果，尽管该公司并未提供股票期权，薪酬水平在本行业中也不是最高的，但它的年度员工流失率(4%)却大大低于同行业的一般水平(20%)。

5)享受国家的优惠税收政策，提高企业支出成本的有效性

在许多市场经济国家，员工福利计划所受到的税收待遇往往要比货币薪酬所受到的税收待遇优惠。这就意味着，在员工身上所花出去的同等价值的福利比在货币薪酬所支出的同等货币能够产生更大的价值。对企业来说，尽管用于现金报酬的大多数员工福利的开支都可以列为成本开支而不必纳税，但增加员工的现金报酬却会导致企业必须缴纳的社会保险费用的上升，因此，企业以福利的形式而不是现金的形式为员工提供收入更具有成本方面的优势。

9.3.2　员工福利的内容

员工福利是我国整个福利事业的一个重要组成部分，主要享受对象是在职员工，主要任务是满足员工的共同需要和特殊需要，主要作用发生在生活领域，但又同生产过程有着密切关系。企业员工福利分为法定福利和企业福利两种基本形式，内容有所不同。

1. 法定福利

法定福利又称强制性福利，是国家通过立法形式强制实施的员工福利政策，主要分为社会保险和休假制度。社会保险的主要内容将在下一节中详细介绍。

目前我国的休假制度主要包括4项内容，即公休假日制度、法定节假日制度、探亲假制度和带薪休假制度。

1)公休假日制度

公休假日制度是法律规定两个相邻的工作周之间应休息的时间。我国目前实行每周2天的休假制度。

2)法定节假日制度

法定节假日是根据各国、各民族的风俗习惯或纪念要求，由国家法律统一规定的用以进行庆祝及度假的休息时间。我国的法定节假日包括：元旦、春节、清明节、国际劳动节、端午节、中秋节、国庆节等。这些节日适逢公休假日，顺延补假。目前，我国的法定节假日已增加至11天。

3)探亲假制度

探亲假制度是指按我国规定，给予与家属分居两地的职工在一定时期内回家与父母或配偶团聚假期的制度。

4)带薪休假制度

实行职工带薪休假制度，是世界各国劳动制度的普遍做法，休息权也是我国宪法规定的公民权利，劳动者应当平等享有。为了平等保护各类职工的休息休假权利，充分调动广

大职工的工作积极性，国务院于2007年12月7日举行的第198次常务会议已经通过《职工带薪年休假条例》。该条例从2008年1月1日起施行。条例对各类用人单位实行广覆盖，规定：机关、团体、企业、事业单位、民办非企业单位、有雇工的个体工商户等单位的职工连续工作1年以上的，享受带薪年休假，即职工累计工作已满1年不满10年的，年休假5天；已满10年不满20年的，年休假10天；已满20年的，年休假15天。单位应当保证职工享受年休假。

2. 企业福利

企业福利也称非法定福利、非固定福利等。由于它不是强制性的，由雇主和员工自愿实行和参加，因而企业福利又被称为“边缘薪酬”。企业根据自身的经营效益、利润完成等情况实行。企业还可以同时结合企业发展的情况，在了解员工需求的基础上，或增加新型的福利项目，或停止不适宜的福利项目。

1)免费工作餐

许多企业包括大多数国有企业为员工提供免费工作餐或午餐补贴。

2)交通服务或交通补贴

从成本因素考虑，为集中住在某几处的员工提供交通服务，使员工感到便利，可以提升员工的工作效率，降低企业的成本。

3)住房福利

提供住房福利的形式主要为现金津贴、房屋贷款、个人储蓄计划、利息补助计划和提供企业公寓、宿舍等。

4)购车福利

该福利一方面缓解企业的用车压力，另一方面也起到留住关键人才的作用。某些企业会推出购车的无息专项贷款惠及员工。

5)补充养老保险

企业补充养老保险与基本养老保险的层次和功能不同，但二者相互联系。补充养老保险费可由企业完全承担，或由企业和员工双方共同承担，承担比例由劳资双方协议确定。

6)卫生设施及医疗保健

一些企业提供免费的或低费的医疗卫生服务。小病可以通过企业的医疗设施处理，大病则通过医疗保险解决。

7)文娱体育设施

这类福利的提供可以极大丰富员工的业余生活，提高员工的心理健康水平，从而提高企业的工作效率。

8)教育福利

员工教育福利指的是企业为员工提供教育方面的资助，为员工支付部分或全部与正规教育课程和学位申请有关的费用、非岗位培训或其他短训费用。

9)法律和职业发展咨询

利用企业外聘法律专家或咨询顾问，为员工及其家庭提供服务。

10)员工股票所有权计划

许多企业，尤其是一些跨国企业，实行员工股票所有权计划(employee stock owner-



ship plan，ESOP)，不少员工为保住股票持有权甚至拒绝其他企业的高新诱惑。

除此之外，企业为员工集体提供的福利措施还可能包括：员工援助计划、咨询服务、儿童看护帮助、老人护理服务以及饮食、健康服务等内容。

9.3.3 弹性福利制

随着时代的发展，传统福利形式已不能满足员工的不同需求，需要企业从自身实际出发，设计出更加合理有效的福利制度以发挥福利的作用。

1. 弹性福利制的概念

弹性福利制，又称为自助餐式福利，或弹性福利计划(flexible benefit program)，是一种有别于传统固定式福利的新员工福利制度。员工可以从企业所提供的一份列有各种福利项目的“菜单”中自由选择其所需要的福利。



阅读案例 9-4

发放福利带来的困惑

某公司的高层领导为感谢广大员工一年来的辛勤工作，特地准备了一项福利：为每一位员工准备一个公文包。公司高层本以为员工会喜欢这份礼物，没想到却收到了很多抱怨意见，有的高层经理说：“平时上班用不着公文包，发一个只好留在家里。”尤其是广大女性员工更加反对用一样的包。“那样太没个性了”。王女士说：“如果能给我一个热水器就好了，我正需要。”面对这种情况，公司的管理层陷入了沉思。该问题的症结在于公司福利物品与员工需求的脱节。公司没有捕捉到员工需求的多样性、层次性，忽视了员工的直接需要，力图以一种物品去适应众多员工的需要，这是这项福利失败的原因所在。

福利的本意是为了更好地提高员工的士气，激励员工更加努力工作。然而福利发放不当，却起了相反的作用，伤害了员工的感情。福利只有针对员工需要才能起到激励员工的作用。因此，如果公司能够采用自助餐型福利，可以让员工自由挑选所喜欢的物品，效果将是不同的。

(资料来源：http://www.chinahrd.net/knowledge/info172685.)

2. 弹性福利制的设计

(1)弹性福利制注重对经济性福利和非经济性福利进行有效整合。福利项目应做到合理配置，同时使员工有较大的选择余地和空间并充分考虑员工的偏好。

(2)清晰地界定各种福利(特别是经济性福利和非经济性福利)之间的关系，如过年时发放的300元津贴等价于两天的某景点旅游或做一次免费的员工职业生涯规划咨询服务。

(3)绩效薪酬要调整为一个整体，它的基础是绩点，绩点累积到一定数目可以获得相应的某项福利。绩点不可以转让，但可由员工自己决定何时兑现，员工可用自己的绩点“购买”弹性福利系统中的福利项目。

(4)弹性福利系统中的福利项目也是有一定限额的，所以人力资源部门必须拒绝一些不当的绩点累积，同时也应最大限度地尊重灵活性，以保证弹性福利制的作用得到最好的发挥。

(5)福利内容应根据员工们的需求而进行经常性的调整，这可以通过员工调查来了解。员工也可以随时对新的福利种类提出建议，只要是合理的都应得到重视。

3. 弹性福利制的类型

1)附加型弹性福利计划

这是最普遍的弹性福利制，即在现有的福利计划基础上，再提供其他不同的福利措施或扩大原有福利项目的范围，让员工选择。例如，某公司原先的福利计划包括房租津贴、交通补助费、意外险、带薪休假等，如果该公司实行弹性福利制，可以将现有的福利项目及其给付标准全部保留下来当做核心福利，然后再根据员工的需求，额外提供不同的福利措施，每一名员工根据其薪资水准、服务年资、职务高低等因素，享受数目不同的福利限额，员工再以分配到的限额去认购所需要的额外福利。

2)核心加选择型弹性福利计划

“核心加选择型的弹性福利计划”由“核心福利”和“弹性选择福利”所组成。“核心福利”是每名员工都可以享有的基本福利，不能自由选择。可以随意选择的福利项目则全部放在“弹性选择福利”之中，这部分福利项目都附有价格，可以让员工选购。

3)弹性支用账户弹性福利计划

弹性支用账户是一种比较特殊的弹性福利制。员工每一年可从其税前总收入中拨取一定数额的款项作为自己的“支用账户”，并以此账户选择购买雇主所提供的各种福利措施。拨入支用账户的金额不需扣缴所得税，不过账户中的金额如未能于年度内用完，余额就归公司所有；既不可在下一个年度中并用，也不能够以现金的方式发放。此制的优点是福利账户的钱免缴税，相对增加净收入，所以对员工极有吸引力，不过行政手续较为烦琐。

4)福利套餐型弹性福利计划

由企业同时推出不同的“福利组合”，每一个组合所包含的福利项目或优惠水准都不一样，员工只能选择其中一个“组合”的弹性福利制。正如西餐厅所推出的 A 餐、B 餐一样，食客只能选择其中一个套餐，而不能要求更换套餐里面的内容。在规划此种弹性福利制时，企业可依据员工群体的背景(如婚姻状况、年龄、有无眷属、住宅需求等)来设计。

5)选高择低型弹性福利计划

该福利计划一般会提供几种项目不等、程度不一的“福利组合”给员工做选择，以组织现有的固定福利计划为基础，再据以规划数种不同的福利组合。这些组合的价值和原有的固定福利相比，有的高，有的低。如果员工看中了一个价值较原有福利措施还高的福利组合，那么他就需要从薪水中扣除一定的金额来支付其间的差价。如果他挑选的是一个价值较低的福利组合，他就可以要求雇主发给其间的差额。

4. 弹性福利制的评价

弹性福利制是基于时代发展，管理理念的转变和人本主义的流行而产生的。对企业来讲，弹性福利制可以使企业的福利资源得到优化配置，避免福利资源因配置不当而造成浪费，又能使企业有限的福利资源得到有效利用；有利于企业完善福利体制，控制企业的福利成本；有利于实现福利的激励功能由隐性间接向显性直接转变，从而就企业一方，增加了激励手段和范围；弹性福利制可以通过短期福利，中期福利，长期福利的合理配合，提高员工辞职的机会成本，也有利于企业留住技术性人才和中高层管理人才。

在实际执行弹性福利制的过程中需要注意一点，企业往往不能给予在法律允许范围内



员工所能够拥有的最大程度的自由选择权。这是因为，一方面，这种做法会因为个别员工的特殊福利要求而大大提高企业的福利成本；另一方面，如果某一员工在其职业生涯的早期做出一个并不明智的福利选择，等到员工发现这一错误的时候会怨恨企业赋予的自由选择权。因此，在实行"自助餐福利计划"的时候，除了国家法律规定的备选福利项目之外，企业还应该限定某些员工必须选择的福利项目。

9.4 社会保险

社会保险是国家对劳动者履行的社会责任，具有强制性、保障性、福利性和普遍性，对于保障广大劳动者的合法权益，维护社会安定，促进社会经济发展具有重要作用。

9.4.1 社会保险的概念

社会保险(society insurance)指国家通过立法强制手段对国民收入进行分配和再分配，形成专门的基金，对劳动者因生育、年老、患病、伤残、失业或死亡等原因，暂时或永久丧失劳动能力、不能劳动或暂时中断劳动而失去生活来源时，在物质上给予社会性帮助的一种社会保障制度。社会保险作为政府的社会福利制度，以国家财政做后盾，员工个人负担的费用很少甚至不用员工个人负担，但享受待遇的权利始终得到保障。

社会保险包括：养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险和生育保险。社会保险关系，即依据社会保险法律法规的规定，社会保险经办机构与用人单位、劳动者之间在社会保险中的权利和义务关系，按不同的社会保险项目，可以划分为养老保险关系、医疗保险关系、失业保险关系、工伤保险关系和生育保险关系。

9.4.2 养老保险

养老保险是社会保障制度的重要组成部分，是社会保险五大险种中最重要的险种之一。养老保险(或养老保险制度)是国家和社会根据一定的法律和法规，为解决劳动者在达到国家规定的解除劳动义务的劳动年龄界限，或因年老丧失劳动能力退出劳动岗位后的基本生活而建立的一种社会保险制度。这一概念主要包含以下3层含义。

(1)养老保险是在法定范围内的老年人完全或基本退出社会劳动后才自动发生作用的。这里所说的"完全"，是以劳动者与生产资料的脱离为特征的；所谓"基本"，指的是参加生产活动已不成为主要社会生活内容。需强调说明的是，法定的年龄界限(各国有不同的标准)才是切实可行的衡量标准。

(2)养老保险的目的是为保障老年人的基本生活需求，为其提供稳定可靠的生活来源。

(3)养老保险以社会保险为手段来达到保障的目的。

养老保险是世界各国较普遍实行的一种社会保障制度。一般具有以下几个特点：①由国家立法，强制实行，企业单位和个人都必须参加，符合养老条件的人，可向社会保险部门领取养老金；②养老保险费用来源，一般由国家、单位和个人三方或单位和个人双方共同负担，并实现广泛的社会互济；③养老保险具有社会性，影响大，享受人多且时间较长，费用支出庞大，必须设置专门机构实行现代化、专业化、社会化的统一规划和管理。

我国的养老保险由3个部分(或层次)组成:

(1)基本养老保险。基本养老保险指由国家立法强制实施的,覆盖范围内的所有用人单位和劳动者都具有按统一政策规定履行缴纳养老保险费的义务,参加基本养老保险的劳动者退休后都能享受相应的保险待遇的一种养老保险制度。

(2)企业补充养老保险。企业补充养老保险指由企业根据自身经济实力,在国家规定的实施政策和实施条件下为本企业员工所建立的一种辅助性的养老保险。它居于多层次的养老保险体系中的第二层次,由国家宏观指导、企业内部决策执行。

(3)个人储蓄性养老保险。员工个人储蓄性养老保险是由员工自愿参加、自愿选择经办机构的一种补充保险形式。由社会保险机构经办的员工个人储蓄性养老保险,由社会保险主管部门制定具体办法,员工个人根据自己的工资收入情况,按规定缴纳个人储蓄性养老保险费用,记入当地社会保险机构在有关银行开设的养老保险个人账户,并应按不低于或高于同期城乡居民储蓄存款利率计息,以提倡和鼓励员工个人参加储蓄性养老保险,所得利息记入个人账户,本息一并归员工个人所有。员工达到法定退休年龄,经批准退休后,凭个人账户将储蓄性养老保险金一次总付或分次支付给本人。

9.4.3 医疗保险

医疗保险是为补偿疾病所带来的医疗费用的一种保险,是一种职工因疾病、负伤、生育时,由社会或企业提供必要的医疗服务或物质帮助的社会保险,如公费医疗和劳保医疗。医疗费用由国家、单位和个人共同负担,以减轻企业负担,避免浪费。

医疗保险制度可以有两种分类方法

1. 按照医疗保险的承担方式划分

1)间接医疗保险制度

这类制度多见于西方工业化国家,指政府的社会保险机构与私人医疗机构签订合同,病人先自付医疗费,然后再向社会保险机构报销其费用的全部或一部分。

2)直接医疗保险制度

这类制度多见于社会主义国家,指政府直接拥有并管理医疗机构,劳动者的医疗费用全部或部分由国家承担。

3)基本医疗照顾

这类制度多见于发展中国家,即预防性、治疗性和综合性的卫生保险服务。包括营养改善、卫生用水供应、母婴照顾、对主要传染病的免疫、流行病的预防和控制,以及常见病的治疗等内容。

2. 按照医疗保险的性质划分

1)商业医疗保险

商业医疗保险包括报销型医疗保险和赔偿型医疗保险。报销型医疗保险(普通医疗保险)指患者在医院里所花费的医疗费由保险公司报销。赔偿型医疗保险(专项医疗保险)指患者明确被医院诊断为患了某种在合同上列明的疾病,由保险公司根据合同约定的金额付给患者进行治疗及护理。一般分单项疾病保险(如癌症保险)与重大疾病保险(10种、20种



及30种等重大疾病保险)。

2)津贴给付型医疗保险

津贴给付型医疗保险是保险公司按照合同规定的补贴标准，向被保险人按次、按日或按项目支付保险金的医疗保险。

3)费用型医疗保险

费用型医疗保险指根据客户实际发生的医疗费用支出按保单约定的保险金额给付保险金。目的是补偿客户的医疗费，理赔时需要客户出具门诊或住院发票，理赔范围与“社保”基本一致。

4)社会医疗保险

社会医疗保险是国家通过立法形式强制实施，由雇主和个人按一定比例缴纳保险费，建立社会医疗保险基金，支付雇员医疗费用的一种医疗保险制度。

9.4.4　失业保险

失业保险指国家通过立法强制实行的，由社会集中建立基金，对因失业而暂时中断生活来源的劳动者提供物质帮助的制度。它是社会保障体系的重要组成部分，是社会保险的主要项目之一。社会保障体系包括社会保险、社会救济、社会福利、社会优抚安置和企业下岗员工基本生活保障以及再就业等方面。失业保险具有如下几个主要特点。

1. 普遍性

失业保险主要是为了保障有工资收入的劳动者失业后的基本生活而建立的，其覆盖范围包括劳动力队伍中的大部分成员。

2. 强制性

失业保险是通过国家制定法律、法规来强制实施的。

3. 互济性

失业保险基金主要来源于社会筹集，由单位、个人和国家三方共同负担，缴费比例、缴费方式相对稳定，筹集的失业保险费，不分来源渠道，不分缴费单位的性质，全部并入失业保险基金，在统筹地区内统一调度使用以发挥互济功能。

《失业保险条例》规定，失业保险基金由下列各项构成：①城镇企事业单位、城镇企事业单位员工缴纳的失业保险费；②失业保险基金的利息；③财政补贴；④依法纳入失业保险基金的其他资金。

9.4.5　工伤保险

工伤保险是社会保险制度中的一个重要组成部分，是指国家和社会为在生产、工作中遭受事故伤害和患职业性疾病的劳动者及其亲属提供医疗救治、生活保障、经济补偿、医疗和职业康复等物质帮助的一种社会保障制度。

我国《工伤保险条例》于2003年4月16日国务院第5次常务会议讨论通过，并自2004年1月1日起施行。工伤保险制度建立了基金体制，工伤保险基金由用人单位缴纳的工伤保险费、工伤保险基金的利息和依法纳入工伤保险基金的其他资金构成。

与养老、医疗、失业保险不同，工伤保险除了体现社会调剂、分散风险的社会保险一般原则外，还体现了工伤预防、减少事故和职业病的发生等原则。因此，我国也采取了与国际接轨的做法，对于工伤保险费不实行统一的费率，而是根据各行业的伤亡事故风险和职业危害程度类别，实行不同的费率，主要包括差别费率和浮动费率两种形式。

首先，我国根据各行业的伤亡事故风险和主要危害程度划分职业伤害风险等级，从而据此征收行业差别费率。例如，工伤保险费率会根据参保单位所在行业工伤风险分为三种档次：一类为风险较小行业；二类为中等风险行业；三类为风险较大行业。三类行业分别以 0.5%、1%、2%作为工伤保险缴费率。其次，在实行差别费率的情况下，政府还要根据各行业或企业的安全生产状况和费用收支情况，定期调整费率，调整的幅度为本行业标准费率的 5%～40%，这种定期调整企业所缴纳的保险费率的机制，体现了对于企业的安全工作进行奖励或惩罚的原则，有利于促进企业重视安全生产，加强安全生产工作。

9.4.6 生育保险

生育保险是国家通过立法，在怀孕和分娩的妇女劳动者暂时中断劳动时，由国家和社会提供医疗服务、生育津贴和产假的一种社会保险制度，国家或社会对生育的职工给予必要的经济补偿和医疗保健的社会保险制度。

生育保险的主要待遇包括以下 3 个方面。

1. 产假

产假指国家法律、法规规定，给予员工在生育过程中休息的期限。具体解释为女员工在分娩前和分娩后的一定时间内所享有的假期。产假的主要作用是使女员工在生育时期得到适当的休息，使其逐步恢复体力，并使婴儿得到母亲的精心照顾和哺育。现法定正常产假为 90 天，其中产前假期为 15 天，产后假期为 75 天。难产的，增加产假 15 天。若是多胞胎生育，每多生育一个婴儿增加产假 15 天。流产产假以 4 个月划界，其中不满 4 个月流产的，根据医务部门的证明给予 15～30 天的产假；满 4 个月以上流产的，产假为 42 天。很多地区还采取了对晚婚、晚育的员工给予奖励政策，假期延长到 180 天。产假期间的待遇规定：①保胎假，工资按照病假发放；②产前假，工资按照八成发放；③产假领取生育生活津贴；④哺乳假，六个半月按照工资八成发放，再延长期间按七成发。

2. 生育津贴

生育津贴是国家法律、法规规定，对职业妇女因生育而离开工作岗位期间，给予的生活费用。有的国家又叫生育现金补助。我国生育津贴的支付方式和支付标准分两种情况：

(1)在实行生育保险社会统筹的地区，支付标准按本企业上年度员工月平均工资的标准支付，期限不少于 90 天。

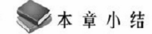
(2)在没有开展生育保险社会统筹的地区，生育津贴由本企业或单位支付，标准为女员工生育之前的基本工资和物价补贴，期限一般为 90 天。部分地区对晚婚、晚育的职业妇女实行适当延长生育津贴支付期限的鼓励政策。还有的地区对参加生育保险的企业中男员工的配偶，给予一次性津贴补助。

3. 医疗服务

生育医疗服务是由医院、开业医生或合格的助产士向职业妇女和男员工之妻提供的妊



娠、分娩和产后的医疗照顾以及必需的住院治疗。生育医疗服务是生育保险待遇之一。各国的生育保险提供给怀孕妇女的医疗服务的项目不同，一般是根据本国的经济实力和社会保险基金的承受能力，制定相应的服务范围。大多数国家为女员工提供从怀孕到产后的医疗保健及治疗费用。我国生育保险医疗服务项目主要包括检查、接生、手术、住院、药品和计划生育手术费用等。



本章小结

薪酬是员工为企业提供劳动而得到的货币报酬与实物报酬的总和。包括：工资、奖金、津贴、提成工资、劳动分红、福利等。薪酬管理指企业在经营战略和发展规划的指导下，综合考虑内外部各种因素的影响，开展岗位评价与薪酬调查，制定薪酬等级、薪酬计划、薪酬结构、薪酬制度，并进行薪酬调整和薪酬控制的整个过程。

目前典型的薪酬体系有职位薪酬体系、技能/能力薪酬体系、绩效薪酬体系以及年薪制。薪酬体系的设计一般经历工作分析、岗位评价、薪酬调查、薪酬定位、薪酬结构设计、薪酬体系的实施和修正这 6 个步骤。

员工福利是以行业关系为基础，为同行业、同系统、同单位职工及其亲属设立的福利设施及发放的福利津贴，是社会福利的一个重要的组成部分。弹性福利制，是指企业在员工充分参与的基础上，建立每个员工不同的薪酬组合系统，并定期随着他们兴趣爱好和需求的变化，做出相应的变更，这是一种自主风格的薪酬制度。

社会保险指国家通过立法强制手段对国民收入进行分配和再分配，形成专门的基金，对劳动者因生育、年老、患病、伤残、失业或死亡等原因暂时或永久丧失劳动能力、不能劳动或暂时中断劳动而失去生活来源时，在物质上给予社会性帮助的一种社会保障制度。社会保险包括：养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险和生育保险。



关键术语

薪酬　薪酬管理　岗位评价　福利　弹性福利制　社会保险



综合练习

一、单项选择题

1. 下列中属于员工内在报酬的是(　　)。

　A. 个人成长机会　　B. 基本工资　　C. 利润分享　　D. 股票认购

2. 薪酬是指报酬中的(　　)。

　A. 内在报酬　　B. 外在报酬　　C. 经济性报酬　　D. 非经济型报酬

3. 职位薪酬体系发放的主要对象是基于(　　)。

　A. 绩效　　B. 技能　　C. 职务　　D. 能力

4. 下列选项中不属于法定福利项目的是(　　)。

A. 公休假日制度　　B. 探亲假制度　　C. 带薪休假制度
D. 补充养老保险制度　　E. 法定节假日制度

5. 下列选项中不属于薪酬项目的是(　　)。

A. 利润分享　　B. 股票认购　　C. 带薪休假　　D. 参与决策

二、多项选择题

1. 员工薪酬体系一般包括(　　)。

A. 基本工资分配制度　　B. 补充工资分配制度　　C. 福利制度
D. 社会保险制度　　E. 内在报酬奖励制度

2. 员工的薪酬一般由(　　)构成。

A. 基本薪酬　　B. 奖励薪酬　　C. 附加薪酬
D. 间接薪酬　　E. 内在薪酬

3. 一般来说社会保险包括(　　)。

A. 养老保险　　B. 失业保险　　C. 医疗保险
D. 工伤保险　　E. 生育保险

4. 企业员工福利的基本形式分为(　　)。

A. 公共福利　　B. 法定福利　　C. 企业福利
D. 个人福利　　E. 集体福利

5. 薪酬结构设计主要考虑的因素为(　　)。

A. 经济法治水平　　B. 企业的盈利状况　　C. 职位等级
D. 个人的技能和资历　　E. 个人绩效

三、填空题

1. 企业制订薪酬计划的方法有________和________。
2. 员工薪酬体系一般包括________、________和________。
3. 员工个人的福利项目一般可以分成________、________和________。

四、改错题

下面是一段关于社会保险的描述。

社会保险是指国家通过立法强制手段对国民收入进行的分配和再分配，社会保险通过形成专门的基金，对劳动者因生育、年老、患病、伤残、失业或死亡等原因暂时或永久丧失劳动能力、不能劳动或暂时中断劳动而失去生活来源时，在物质上给予社会性帮助的一种社会保障制度。社会保险作为企业的社会福利制度，以国家财政做后盾，员工个人负担的费用很少甚至不用员工个人负担，但享受待遇的权利始终得到保障。

社会保险包括：养老保险、失业保险、医疗保险三大类。养老保险是在法定范围内的老年人完全或基本退出社会劳动后才自动发生作用的，目的是为保障老年人和丧失劳动能力的劳动者的基本生活需求，为其提供稳定可靠的生活来源。我国的养老保险由3个部分组成，即企业养老保险、企业补充养老保险、个人储蓄性养老保险。医疗保险是为补偿疾病所带来的医疗费用的一种保险，是企业根据财务状况和员工健康状况自行决定的非强制



性的保险。

请指出上述描述中存在的5处错误，并予以改正。

(1)______________________________。

(2)______________________________。

(3)______________________________。

(4)______________________________。

(5)______________________________。

五、简答题

1. 试述薪酬体系设计的程序。

2. 试述员工福利的内容。

实际操作训练

课题：薪酬体系的设计

实训项目：薪酬体系的设计。

实训目的：学习如何设计薪酬体系。

实训内容：对企业中的不同岗位进行薪酬体系的设计，如销售岗位、技术人员和行政人员。

实训要求：将参加实训的学生分成若干小组，小组内部进行讨论，按照薪酬体系设计的步骤，设计不同岗位的薪酬构成以及薪酬发放方法。



案例分析

根据以下案例所提供的资料，试分析：

(1)试分析融创公司的薪酬体系出现了什么问题？

(2)产生问题的主要原因是什么？

(3)融创公司应该如何进行薪酬体系的改革？

融创公司薪酬体系的问题在哪？

两年前，某国有企业与刚进入国内的某外资企业合资成立了融创电子商务有限公司(化名)。身处一个非常有潜力的行业，融创的发展突飞猛进，去年年销售额达30亿元人民币。然而在公司快速发展的过程中，内部却出现了一些矛盾，员工们无心工作，怨声载道，而这一切的焦点都集中在薪酬上。

“我在这里工作比在原来的国有企业累多了，为什么还是按原来的标准给我发工资？”

“同是一个公司的职员，为什么他的工资标准比我高出这么多？”

“凭什么外企过来的人就能拿那么高的工资？”

……

融创公司的薪酬体系到底出现了什么问题，为何引发如此多的员工不满？

融创公司的在职人员由三部分组成：国有企业派来的；外资企业派来的；融创面向社会招聘的。这就使公司的薪酬存在着三种体系：国有企业派来的是将原来的工资标准平移过来，外资企业派来的员工拿着很高的外资企业补贴，合资公司招聘的员工按照合资公司的标准领取薪酬。这三种薪酬体系造成了员工矛盾的激化。鉴于这种情况，融创公司决定进行薪酬改革，统一薪酬标准。然而，改革并没有消除

员工的不满，反而将矛盾进一步升级。由于公司高层大部分是国有企业派来的管理者，因此改革后实行的薪酬体系带有浓厚的国企色彩，而这与注重追求效率和激发员工积极性的外企薪酬标准产生了鲜明的对抗，于是公司中，国企员工与外企员工之间的矛盾不可避免地被激化了。

在融创新制定的薪酬标准中，固定的基本工资和岗位工资占有很大的比重，而浮动的绩效工资只占有很少的一部分，少到基本无法体现员工之间素质、能力的差异。例如，一名普通业务员的月薪是2000元，那么他的固定部分是1 800元，而浮动部分只有200元。这是典型的国有企业薪酬标准，目的是为了让员工有一种稳定感。但是，外资企业大多希望自己的员工有一种压迫感，他们会把绩效工资提得很高，让员工之间素质、能力的差异在薪酬上有所体现，促使员工在这种差异的激励中不断进取。

明显的国企薪酬文化还体现在绩效工资的考核上。绩效工资扣的多，奖励的少。公司领导层为了稳定，对员工做了大量限制性条款，甚至有下班忘记关电脑扣绩效工资50元的规定。员工在这种薪酬文化的影响下，天天只会想着不要犯错误。而外企的薪酬文化是以激励为主，相反，他们考核指标中更多的是如何给员工增加绩效奖金的条款。

岗位价值体现不公平也是矛盾的焦点。国有企业以公平为主，外资企业注重效率。融创公司内部，现各部门岗位的基本工资和岗位工资都没有拉开距离，大家基本上都是一样的，这看起来公平，但是从外企过来的员工对此的抱怨声一浪高过一浪。他们认为公司内各部门各岗位职责不一样，承担的责任、工作的难度都有很大的差异，这种差异体现在员工的能力、工作量上，这样“一碗水端平”，的确有失公平。

（案例来源：http://finance.sina.com.cn/leadership/jygl/20051012/16132027852.shtml.）



第10章 劳动关系管理

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
劳动关系概述	掌握	劳动关系含义和性质；劳动关系管理的含义和意义
劳动关系三要素	了解	劳动关系三要素；相关劳动法律法规
劳动合同管理	重点掌握	劳动合同含义；劳动合同订立、履行、变更、解除和终止的条件；劳动合同订立原则；劳动合同解除的经济补偿
劳动合同的条款和格式	了解	劳动合同的必备条款和约定条款；劳动合同格式；劳动合同种类
集体劳动合同	掌握	集体劳动合同概念；集体劳动合同管理；集体劳动合同与个人劳动合同的关系
劳动争议	重点掌握	劳动争议类型；劳动争议内容

技能要点

技能要点	掌握程度	应用方向
劳动关系管理	掌握	企业劳动关系的管理
劳动合同订立	重点掌握	企业劳动合同订立、变更、解除和终止等
劳动合同经济补偿	掌握	企业劳动合同经济补偿；个人权益保护等
集体劳动合同订立	掌握	企业集体劳动合同的管理；工会对职工劳动权益维护等
劳动争议处理	掌握	企业劳动争议的预防；企业劳动争议的调解、仲裁；个人劳动权益的维护

导入案例

劳动争议该如何处理?

某企业职工张某因履行劳动合同与厂方发生争议，厂方提出双方必须先在本厂设立的劳动争议调解委员会先行调解。张某不同意调解，而在争议发生后一个月内直接向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。厂方被通知在15日之内提交答辩书，15日后厂方未提交答辩书，而是直接向人民法院提起了诉讼。

请思考：

1. 张某是否必须同意厂方先行调解的要求?
2. 仲裁委员会是否有权受理此案?
3. 被申请方未按时提交答辩书，劳动争议仲裁委员会是否可以开庭审理?
4. 人民法院对厂方的起诉是否可以受理?

(资料来源：中华硕博网 http://www.china—b.com：2000年10月全国高等教育自学考试劳动法试题.)

10.1 劳动关系概述

10.1.1 劳动关系的含义和性质

1. 劳动关系的含义

在不同的国家和研究领域，“劳动关系”一词有着不同的称谓，如劳资关系、雇佣关系、劳工关系、产业关系以及员工关系等。

所谓劳动关系，是指劳动者与用人单位(包括各类企业、个体工商户和事业单位等)在现实劳动过程中建立的社会经济关系。从广义上讲，生活在城市和农村的任何劳动者与任何性质的用人单位之间，因从事劳动而结成的社会关系都属于劳动关系的范畴。从狭义上讲，现实经济生活中的劳动关系，是指依照国家劳动法律法规建立的劳动法律关系，即双方当事人是被一定的劳动法律规范所规定和确认的权利和义务联系在一起的，其权利和义务的实现，是由国家强制力来保障的。劳动关系的劳动者一方必须加入某一个用人单位，成为该单位的一员，并参加单位的生产劳动，遵守单位内部的劳动规则；而用人单位一方则必须按照劳动者的劳动数量或质量支付报酬，提供工作条件，并不断改进劳动者的物质文化生活。

2. 劳动关系的性质

劳动关系是生产关系的主要方面，劳动关系具有3个方面的性质。

1)劳动关系具有经济利益关系的性质

在劳动关系中，员工向用人单位让渡自己的劳动力，用人单位向员工支付劳动报酬和提供福利。于是，薪酬和福利就成了连接员工与用人单位的最基本的因素和纽带。显然，劳动关系在这里反映的是用人单位与员工之间的经济利益关系。

2)劳动关系兼有人身让渡关系的性质

在一个组织中，员工与用人单位之间从本质上说并不是一种人身让渡关系，但由于要建立劳动关系，而劳动关系又是一种权利和义务相结合的契约关系，这种契约关系的主要



内容是用人单位与员工之间以支配和服从为特征的双向关系。从这一意义上，劳动关系可以被看成是一种人身让渡关系。当然，这种人身让渡关系是外在的、有条件的，其本质是劳动力让渡关系的载体，劳动者并没有失去人身自由。

3)劳动关系还具有对等关系的性质

劳动关系的对等性质表现在两个方面。第一，劳动关系是在平等协商的基础上建立起来的。第二，劳动关系的建立一般以劳动合同的签订为保证，而在劳动合同中，劳动关系双方都应对自己的权利和义务进行全面的、平等的规定。

3. *劳动关系的法律特征*

作为一种法律关系，劳动关系具有如下法律特征。

(1)劳动关系是在现实劳动过程中发生的关系，与劳动者有着直接的联系。

(2)劳动关系的双方当事人，一方是劳动者，另一方是提供生产资料的劳动者所在单位，即“用人单位”，如企业单位、事业单位、政府部门等。

(3)劳动关系中的劳动者一方要成为另一方(所在单位)的成员，并遵守单位内部合法的规章制度。

10.1.2 劳动关系管理的含义和意义

1. *劳动关系管理的含义*

劳动关系管理(labor relations management)指以促进组织经营活动的正常开展为前提，以缓和、协调组织劳动关系的冲突为基础，以实现劳动关系的合作为目的的一系列组织性和综合性的措施和手段。

劳动关系管理的基础领域主要有两个方面：①促进劳动关系合作的事项；②缓和、解决劳动关系冲突的事项。具体来说，劳动关系管理的对象主要包括5个方面：员工参与管理问题，双方协议制度，集体谈判制度(collective bargaining)，员工的罢工、怠工和抵制等，因用人单位关闭或处分、排斥员工而引发的劳动关系问题。劳动关系管理基本框架如图10.1所示。

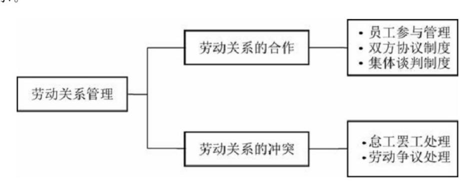


图10.1 劳动关系管理的基本框架

2. *劳动关系管理的意义*

劳动关系管理是人力资源管理的主要内容之一，因为劳动关系是否和谐，直接影响着人力资源潜力的发挥，因此，如何正确认识和维护劳动关系是企业管理者的关键课题。

1)有助于提高企业的竞争优势

因为劳动纠纷、劳动关系诉讼、罢工、关键员工跳槽等都会严重削弱企业的竞争优势，而这些问题的避免和有效解决则有赖于有效地处理劳动关系。

2)有助于提高员工的生产率

建立并保持良好的劳动关系，可以使员工在心情愉快的环境中工作，即使出现一些矛盾也能顺利解决，这有利于提高员工的工作积极性和工作绩效。

3)劳动关系管理有助于提高员工工作生活质量

员工参与管理是员工工作生活质量的重要内容，良好的劳动关系管理有助于促进劳动者及其代表以合作的态度，协商解决与其切身利益相关的重大问题。

10.1.3 与劳动关系有关的法律法规

调整劳动关系的法律法规很多，不同的法律法规从不同的角度维护劳动者和用人单位双方的权利。

1. 劳动法

现行《中华人民共和国劳动法》(简称《劳动法》)是1994年7月5日第八届全国人民代表大会常务委员会第八次会议通过的，自1995年1月1日起施行。《劳动法》共13章107条，是调整劳动关系的一部综合性法律。

2. 劳动合同法

《中华人民共和国劳动合同法》(简称《劳动合同法》)于2007年6月29日由中华人民共和国第十届全国人民代表大会常务委员会第二十八次会议通过，自2008年1月1日起施行。《劳动合同法》作为我国协调劳动关系和维护劳动者权益的一部重要法律，将为完善劳动合同制度，明确劳动合同双方当事人的权利和义务，保护劳动者的合法权益，构建和发展和谐稳定的劳动关系，提供明确而具体的法律依据。劳动合同法的颁布实施，标志着我国的劳动合同制度纳入了依法规范、依法调整的法制轨道。

3. 劳动争议调解仲裁法

《中华人民共和国劳动争议调解仲裁法》(简称《劳动争议调解仲裁法》)于2007年12月29日由中华人民共和国第十届全国人民代表大会常务委员会第三十一次会议通过，自2008年5月1日起施行。它是继《劳动合同法》、《就业促进法》之后又一部构建和谐劳动关系的重要法律。《劳动争议调解仲裁法》针对劳动争议处理面临的新情况、新问题，完善了劳动争议处理体制，确立了着重调解的原则，强化了各基层调解组织的作用，有利于将劳动争议在基层解决。《劳动争议调解仲裁法》的制定和实施，为公正及时解决劳动争议、促进劳动关系和谐稳定提供了法制保障。

4. 公司法、企业法中对与劳动关系有关的内容进行了一般性的规定

《中华人民共和国公司法》(简称《公司法》)于1993年12月29日第八届全国人民代表大会常务委员会第五次会议通过，自1994年7月1日起施行。1999年、2004年两次修正，2005年再次修订，2006年1月1日起施行。《公司法》是建立社会主义市场经济体制的一部重要法律，为建立新型企业组织提供了法律依据。《公司法》对公司保护职工的合



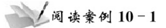
法权益，依法与职工签订劳动合同，参加社会保险，加强劳动保护，实现安全生产，加强公司职工的职业教育和培训等做了进一步的规定

5. 专门的法律法规对劳动关系中具体内容的规定

由于劳动关系涉及到的内容非常广泛，所以许多专门的法律法规分别对这些内容进行了专门的规定，以保护劳动者和用人单位的利益。例如，《中华人民共和国工会法》、《禁止使用童工规定》、《中华人民共和国残疾人保障法》、《外国人在中国就业管理规定》等法律法规，分别对工会活动、童工保护、残疾人保障以及外国人在我国就业等问题进行了具体的规定。

6. 民事诉讼法对劳动争议处理的调整和约束

《中华人民共和国民事诉讼法》(简称《民事诉讼法》)于1991年4月9日第七届全国人民代表大会第四次会议通过，2007年10月28日第十届全国人民代表大会常务委员会第三十次会议对《民事诉讼法》进行了修正，2008年4月1日起施行。《民事诉讼法》是调整民事诉讼的法律规范，是规范法院和当事人、其他诉讼参与人进行诉讼活动的法律规范的总和。由劳动关系而引发的劳动争议，最终也是民事纠纷，因此，也受到《民事诉讼法》的调整和约束。



阅读案例 10-1

单位工资制度与国家最低工资保障

李瑾大学毕业后进入一家钢铁贸易公司从事对外销售工作，合同期两年，双方约定按提成算工资，每月李瑾必须完成50 000元的销售额，扣除了50 000元的销售额才能以提成计工资，提成为3%，如果完不成基本销售额，公司将不给发工资。李瑾凭着自己多年积累的兼职销售经验，再加上刚毕业，干得格外卖力，上半年每月都大大超出了约定的基本销售额。但下半年由于欧洲几个钢铁大国对本国出口的钢铁拼命压价，在国际市场上排挤中国，中国的钢铁出口并不景气，且拖欠货款情形严重。由于业务提成工资需要按照货款的进度支付，最后，好几个月货款拖欠严重，导致单位未向李瑾支付提成工资。李瑾去找单位，单位说合同白纸黑字写得清清楚楚，客户没有支付货款就不能支付提成工资。几次交涉未果，在朋友的帮助下，李瑾向劳动争议仲裁委员会提起了劳动仲裁。

请问该公司业务提成工资制度是否合理?

(资料来源：http://www.cnad.com/html/Article/2009/0807/20090807170750453.shtml.)

10.2 劳动合同管理

10.2.1 劳动合同的概念

1. 劳动合同的概念

劳动合同(contract of labor)也称劳动协议或劳动契约，是指劳动者与用人单位为确立劳动关系，明确双方权利和义务而依法协商达成的协议。

该协议是指劳动者与用人单位之间订立的旨在确立、变更、解除以及终止劳动关系的协议。这个概念主要包括以下几个方面的内容。

第一，劳动合同的当事人是劳动者和劳动力的使用者(用人单位)。劳动合同的双方当事人具有劳动者和劳动力的使用者这样的特殊身份，这是劳动合同区别于一般合同的根本点之一。

第二，劳动合同作为一种法律事实，其设立的目的在于确立、变更、解除以及终止劳动关系。不仅确立劳动关系的协议属于劳动合同，变更、解除和终止劳动关系的协议也属于劳动合同，受劳动合同法的调整。

第三，通过劳动合同，当事人之间建立的是劳动关系。这是劳动合同区别于一般合同的又一个根本点。

第四，劳动合同在本质上是一种“协议”。协议的根本特征在于它是双方当事人意思一致的产物，其效力基础在于“合意”(诺成性)。

第五，劳动合同作为一种合同，又具有双务性。双务性要求劳动者和用人单位双方相互负有对等给付义务。劳动者应依劳动合同的约定提供劳动给付，而用人单位则支付相应的劳动报酬。用人单位的支付劳动报酬的义务应当符合国家劳动法定基准规范，由此可见，此义务既是约定义务，又是法定义务。

2. 劳动合同的种类

1)按照合同当事人的不同分类

可分为个人劳动合同和集体劳动合同(简称“集体合同”)。

(1)个人劳动合同，即劳动者个人与用人单位所订立的劳动合同。个人劳动合同的主体双方，一方是劳动者个人，另一方是用人单位。

(2)集体合同，是由工会或职工代表与用人单位代表就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、社会保障和福利等事项进行协商谈判而订立的书面协议。集体合同的主体双方，一方是工会或职工代表，另一方是用人单位。

2)按照合同有效期的不同分类

劳动合同分为固定期限劳动合同、无固定期限劳动合同和以完成一定的工作为期限的劳动合同3种。

(1)固定期限劳动合同，又称定期劳动合同，是指用人单位与劳动者约定合同起始和终止时间的劳动合同，即双方当事人在合同中明确约定劳动合同的有效起止日期，当合同约定的期限届至，双方的权利义务终止，劳动法律关系归于消灭，劳动合同即告终止。

(2)无固定期限的劳动合同，又称不定期劳动合同，是双方当事人只约定合同的起始日期，不约定其终止日期的劳动合同。无固定期限并非指永远没有期限，而是指劳动关系可以在劳动者的法定劳动年龄内和企业存续期间内无限期地存续，即无固定期限劳动合同自劳动合同订立起至法定离退休年龄时止为有效期间。

(3)以完成一定工作任务为期限的劳动合同，是指用人单位与劳动者约定以某项工作的完成为合同期限的劳动合同。在合同约定的工作完成后，劳动合同期限届至，合同自然终止。



10.2.2　劳动合同的订立

1. 订立劳动合同的原则

根据《劳动合同法》第三条第一款的规定，订立劳动合同应当遵守以下原则。

1)合法原则

合法原则即符合法律的原则，是指要求劳动合同的订立要符合劳动法、劳动合同法以及有关的法律规定。主要表现在3个方面，即劳动合同订立的主体合法；劳动合同订立的内容合法；劳动合同订立的程序合法。

2)公平原则

合同的题中之意就是平等，但劳动合同关系中的平等是相对的，追求利益最大化是绝对的，但这并不意味着劳动合同条款中不要公平原则。首先，劳动合同订立的公平原则要具备一定的社会条件。劳动者人身的解放和劳动力私人占有的肯定，确定了劳动者与用人单位的平等法律主体资格。其次，劳动合同订立的公平原则应具备必要的法律社会环境。劳动合同已经成为劳动者参与劳动活动、获得劳动报酬、确立劳动关系的产生和存在的一种法定的正式载体。最后，公平原则要具有完备的保障体系和争议处理机制。以此来消除因经济发展水平的差异所带来的对公平的不利影响，补救劳动者受到的不公平待遇的权益瑕疵。

3)平等自愿原则

(1)平等原则。平等原则是指劳动合同的当事人在合同关系中的法律地位平等。平等原则主要体现在3个方面。

第一，在订立合同时双方当事人法律地位平等，劳动合同主体平等地享有权利与承担义务，对劳动合同的内容的约定必须经过劳动合同双方当事人反复磋商，才能订立。

第二，在履行劳动合同时，劳动合同的任何一方当事人不得擅自变更或解除劳动合同。在一般情况下，如果遇到特殊情况需要变更或解除劳动合同的，必须经过双方当事人协商一致。

第三，在承担劳动合同责任时，任何一方不履行劳动合同规定的义务，都应承担法律责任。

(2)自愿原则。自愿就是合同当事人意思表示的合意，只要劳动合同不违反国家法律的规定，不违反社会公共利益，劳动合同的当事人就享有合同自由。自愿原则主要体现在以下4个方面。

第一，劳动合同的双方当事人有权依照自己的意志自主地决定订立或不订立劳动合同以及同谁订立劳动合同。

第二，劳动合同的双方当事人有权决定劳动合同的内容。

第三，在法律规定的范围内，劳动合同的当事人有变更和解除劳动合同的自由。

第四，劳动合同的当事人有权选择劳动合同法规定的劳动合同的形式。

4)协商一致原则

在合同订立过程中，劳动合同当事人双方在充分表达自己意思的基础上，就劳动合同的各项条款，经过平等协商，取得一致意见，签订劳动合同，是劳动合同双方当事人意思

表示一致的过程。"协商一致"也必须是在当事人平等、自愿的基础上，没有当事人的法律地位的平等、意思表示的真实、自愿，订立的劳动合同就不可能体现劳动合同双方当事人的"协商一致"。

5)诚实信用原则

诚实信用原则指劳动合同双方当事人做到诚实不欺，恪守信用，维持双方的利益平衡以及与社会利益的平衡。诚实信用原则是民法的基本原则之一，被誉为民法的"帝王条款"。劳动合同法将之作为基本原则之一，意义重大。

第一，诚实信用原则为签订劳动合同提供了一个行为规范，要求劳动合同双方当事人具备诚实、善意的内心状态，通过相互协作实现劳动合同的目的。

第二，诚实信用原则为补救法律出现的空白提供了一个最能体现劳动合同法精神的原则规范，在劳动合同争议处理过程中，如果没有具体的法律依据可供援引，法官或仲裁员可以依据诚实信用原则解释劳动合同条款，裁判劳动合同争议。

诚实信用原则在劳动合同中具体表现在以下5个方面。

(1)在订立劳动合同时，任何一方不得欺诈对方，需真实地向对方陈述与劳动合同有关的情况。

(2)劳动合同任何一方不得故意曲解劳动合同条款，损害劳动合同另外一方当事人的利益。

(3)在劳动合同履行中应当持诚实善意的态度，并履行告知义务。

(4)依据诚实信用原则裁判劳动合同争议。

(5)劳动合同履行完毕后要履行必要的附随义务。


专栏10-1

劳动合同、雇佣合同、劳务合同的区别

一、雇佣合同、劳务合同的概念

雇佣合同是受雇人提供劳动，雇主支付报酬的协议。

劳务合同是为完成某项工作而使用了一方的劳动，另一方向对方支付报酬的协议。

二、劳动合同与雇佣合同的区别

1. 劳动合同的主体不同。劳动合同的主体是用人单位和劳动者。劳动合同的用人单位指在中华人民共和国境内设立的企业、个体经济组织、民办非企业单位等组织、国家机关、事业单位、社会团体；雇佣合同的主体是雇主和受雇人，雇佣合同的雇主可以是自然人、企业、公司。

2. 适用法律不同。劳动合同由劳动法和劳动合同法规范调整，是独立的合同种类；雇佣合同属民事合同的一种，由民法和合同法调整。

3. 解决纠纷的程序不同。劳动合同纠纷不经过劳动争议仲裁机构的先行处理，人民法院不予受理；雇佣合同是民事合同，纠纷发生后当事人无须经过仲裁，可直接向人民法院起诉。

4. 形式不同。法律对雇佣合同的形式没有要求，根据《合同法》的规定，既可以是书面合同，也可以是口头合同，是不要式合同。根据《劳动合同法》第10条的规定，我国的劳动合同应当采用书面形式，是要式合同。

三、劳动合同与劳务合同的区别

1. 劳务合同的主体可以双方是单位，也可以双方是自然人，还可以一方是单位，另一方是自然人。劳动合同的主体是确定的，提供劳动的一方只能是自然人。



2. 承担劳动风险责任的主体不同。劳动合同的双方当事人由于在劳动关系确立后具有隶属关系，劳动者必须服从用人单位的领导，在提供劳动过程中的风险由用人单位承担；劳务合同提供劳动的一方有权自行支配劳动，提供劳务中的风险自行承担。

3. 因劳动合同支付的劳动报酬称为工资，最低工资、工资支付方式都要遵守法律、法规的规定；而劳务合同支付的劳动报酬称为劳务费，主要由双方当事人自行协商，国家法律不过分干涉。

4. 适用法律不同。劳动合同由劳动法和劳动合同法规范调整；劳务合同属于民事合同的一种，受民法及合同法调整，

5. 解决纠纷的程序不同。劳动合同纠纷不经过劳动争议仲裁机构的先行处理，人民法院不予受理；劳务合同是民事合同，纠纷发生后当事人可直接向人民法院起诉。

2. 劳动合同的条款

劳动合同的条款分为必备条款和协商约定条款两类。

1)必备条款

我国《劳动合同法》第十七条第一款规定了劳动合同的必备条款，法律对这些条款的订立有强制要求，即各种劳动合同都必须具备以下条款。

(1)用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人。

(2)劳动者的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码。

(3)劳动合同期限。

(4)工作内容和工作地点。

(5)工作时间和休息休假。我国《劳动法》第四章专章规定了工作时间和休息休假，其内容包括：标准工作时间、计件工作时间、劳动者的周休日、法定节假日、一般情况和特殊情况下的加班加点、用人单位加班加点的禁止、加班加点的工资支付和年休假制度。

(6)劳动报酬。劳动报酬是劳动力的价值表现形式，是指用人单位根据劳动者的劳动岗位、技能及工作数量、质量，以货币形式支付给劳动者的工资，是劳动者提供劳动而取得的报酬。具体包括工资标准，支付日期、地点和方式，奖金、津贴的获得条件及标准。

(7)社会保险。社会保险，是指国家和社会为保障暂时或永久丧失劳动能力或在失业期间劳动者的基本生活需求而提供的一种物质帮助制度。我国的社会保险项目主要有养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险和生育保险以及病假待遇、死亡丧葬抚恤等。社会保险关涉到特殊劳动者权利的救济与保障，因此是劳动合同必备条款之一。

(8)劳动保护、劳动条件和职业危害防护。劳动保护，是指劳动合同中约定的用人单位为保障劳动者在劳动过程中的身体健康与生命安全，防止职业病和伤亡事故的发生，而采取的有效措施。劳动条件，是指劳动者完成劳动任务的必要条件，包括必要的劳动工具、工作场所和设备、劳动防护用品等。职业危害防护，是指对劳动者因其从业过程中存在的各种有害的化学、物理、生物及其他因素，而使其可能患职业病的各种危害进行防护。用人单位不仅应当为劳动者提供必需的劳动保护、劳动条件和职业危害防护，而且必须按国家标准执行，但劳动合同的约定可以高于国家标准；国家没有规定标准的，劳动合同中的约定应当保证不使劳动者的身体健康受到危害、生命安全受到威胁。

(9)法律、法规规定应当纳入劳动合同的其他事项，如我国《劳动法》第十九条“(五)劳动纪律”和“(七)违反劳动合同的责任”。

①劳动纪律，是指劳动者在劳动过程中必须遵守的劳动规则和工作秩序。劳动合同的

劳动纪律包括国家法律、行政法规及用人单位内部制定的规章制度等，如上下班制度、工作制度、岗位纪律、奖励和惩戒的条件等。

②违反劳动合同的责任，是指在劳动合同履行过程中，当事人一方违反合同约定义务，致使劳动合同不能正常履行，给对方造成损失时应承担的法律后果。

2)协商约定条款

劳动合同除必备条款外，还可以通过协商来约定劳动合同的相关内容，包括试用期、培训、保守秘密、补充保险和福利待遇等事项。

(1)试用期。试用期是指用人单位和劳动者为了相互了解、甄别以便于选择定夺而约定的一定期限的考察期。我国《劳动合同法》第十九条、第二十条、第二十一条分别对试用期期限的确定、试用期间工资的标准和试用期间解除劳动合同进行了规定。即：

劳动合同期限 3 个月以上不满 1 年的，试用期不得超过 1 个月；劳动合同期限 1 年以上不满 3 年的，试用期不得超过 2 个月；3 年以上固定期限和无固定期限的劳动合同，试用期不得超过 6 个月。

同一用人单位与同一劳动者只能约定 1 次试用期。

以完成一定工作任务为期限的劳动合同或者劳动合同不满 3 个月的，不得约定试用期。

试用期包含在劳动合同期限内，劳动合同仅约定试用期的，试用期不成立，试用期为劳动合同期限。

劳动者在试用期的工资不得低于本单位相同岗位最低工资或者合同约定工资的百分之八十，并不得低于用人单位所在地的最低工资标准。

在试用期中，除劳动者有《劳动合同法》第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形外，用人单位不得解除劳动合同，用人单位在试用期解除劳动合同的，应当向劳动者说明理由。

(2)培训。“培训”主要指职业技能培训或职业技术培训，是根据社会职业的需求和劳动者从业的意愿和条件，以培养和提高职业能力及劳动者综合素质为目的的教育训练活动。我国《劳动法》第八章就国家、政府在职业培训方面的职责，用人单位在职业培训方面的义务及职业培训的相关制度进行了规定。

(3)保守秘密。秘密包括多种，其中最重要的就是商业秘密。商业秘密是指不为公众知悉的，能为用人单位带来经济利益，具有实用性并经用人单位采取保密措施的技术信息和经营信息。劳动过程中如果涉及到商业秘密的，当事人可以对有关保密事项在劳动合同中加以约定，使之成为劳动合同内容的一部分，以约束劳动合同的双方当事人。

(4)补充保险。社会保险可由国家基本保险、用人单位补充保险和劳动者个人储蓄保险 3 个层次构成。其中用人单位补充保险是指用人单位根据自己的经济实力，自主地为劳动者建立的社会保险，旨在使本单位劳动者在已有的基本生活保障基础上能得到进一步的物质帮助。因此，只要用人单位和劳动者协商达成一致，就可写入劳动合同。

(5)福利待遇。用人单位应当创造条件，改善集体福利，提高劳动者的福利待遇。劳动者可就为社会救济、优抚、文化、体育、卫生以及残疾人和无依靠的老人、儿童举办福利事业，提高职工物质文化生活质量等福利和待遇事项与用人单位协商约定。



3. 劳动合同订立的程序

劳动合同订立的程序，是指用人单位和劳动者在订立劳动合同时，必须遵循的方式和步骤。订立劳动合同是建立劳动关系的开始，需经历以下 3 个阶段。

第一，要约，即订立劳动合同的建议，是指作为用人单位或劳动者的一方当事人，向另一方当事人提出订立劳动合同的意思表示。要约人提出要约，除了表达自己订立劳动合同的意愿外，还要依照法律、法规的规定，明确、具体、清楚地提出劳动合同的条件。

第二，承诺，即劳动者或用人单位接受对方当事人的要约提议，并对要约中劳动合同的条款表示完全接受。

第三，签约，即经过要约、承诺、再要约、再承诺的过程后，用人单位与劳动者达成一致，订立劳动合同。

阅读案例 10-2

张阿姨身体硬朗，退休前是一名注册会计师，从事会计工作多年，退休后有一家公司想招聘一名工作经验丰富的财务主管，张阿姨前去应聘，被公司录用，经协商公司支付月薪 4000 元。三个月后，公司没有同其签订劳动合同，张阿姨要求公司签订劳动合同，并要求按照《劳动合同法》第八十二条规定，公司支付每月双倍的工资，遭公司拒绝，张阿姨遂向劳动仲裁委员会提起仲裁。张阿姨的主张能够得到支持吗?

（资料来源：http://www.yuecheng.com/laodongfa/4.html.）

10.2.3 劳动合同的履行

劳动合同的履行指双方当事人按照劳动合同的约定，履行各自所承担的义务的行为。劳动合同的履行，应当遵循以下原则。

1. 实际履行的原则

所谓实际履行的原则指合同双方当事人要按照合同规定的标的履行自己的义务和实现自己的权利，不得以其他标的或方式来代替。这主要表现在以下两个方面。

(1)一方当事人即使违约，也不能以罚金或赔偿损失来代替合同标的履行，除非违约方对合同标的履行对另一方当事人已无实际意义。

(2)一方当事人不履行合同时，另一方当事人有权请求法院或仲裁机构强制或敦促其履行。

实际履行的原则要求，劳动者一方要给管理者提供一定数量和质量的劳动，以保证企业生产经营活动的正常开展；管理者一方要为劳动者支付必要的劳动报酬和提供必要的劳动条件等，以保障劳动者正常的生活和工作需要。

2. 亲自履行的原则

亲自履行原则指双方当事人要以自己的行为履行合同规定的义务和实现合同规定的权利，不得由他人代为履行。这就是说，劳动者的义务只能由劳动者自己履行，管理者的义务只能由管理者自己履行。双方当事人权利的实现也是这样，只能依靠自己。

3. 正确履行的原则

正确履行的原则指当事人要按照合同规定的内容，原原本本地全面履行，不得打折扣，不得改变合同的任何内容和条款。只有当事人按照合同规定的标的或方式实施，才算是合同的正确履行。也只有当事人自己亲自履行合同的内容和条款，才称得上是合同的正确履行。同时，也只有当事人履行合同的全部条款，即按照合同约定的标的及其种类、数量和质量履行，又按照合同约定的时间、地点和方式等履行，才算是合同的全面、正确履行。

4. 协作履行的原则

协作履行的原则是根据劳动合同客体——劳动行为的特征提出的，劳动行为是在运用劳动力，实现劳动过程中发生的行为，只有当事人双方协作才能完成任务。协作履行的原则是指双方当事人在合同的履行过程中要发扬协作精神，要互相帮助，共同完成合同规定的义务，共同实现合同规定的权利。

10.2.4 劳动合同的变更

1. 劳动合同变更的概念

劳动合同一旦依法成立就具有法律约束力，任何一方均不得擅自变更，但这并不意味着劳动合同就不能变更，已经成立的劳动合同在尚未履行完毕之前可以依照法律的规定或当事人的约定予以变更。

劳动合同的变更是指依法成立的劳动合同在尚未履行或者未完全履行之前，合同当事人双方或单方依据法律规定或者约定，对劳动合同内容进行修改或补充的法律行为。

劳动合同的重要功能是建立劳动关系，劳动关系在履行过程中需要不断适应市场发展变化，劳动合同的内容也需要在这发展变化中不断修正和补充。因此，变动性是劳动合同的特点之一。劳动合同的变更可以根据情况及时调整当事人的权利义务关系，使合同适应变化发展了的新情况，从而保证合同的继续履行与合同目的的实现。劳动合同的变更作为一种法律行为，具有以下两个特征。

(1)变更的内容是劳动合同的部分而非全部内容。

(2)变更时间发生在劳动合同履行前或履行过程中。

2. 劳动合同变更的原则

为了适应不断发展变化的新情况，劳动合同的内容在履行中需要不断修正和补充，以保证合同的继续履行与合同目的的实现。但是劳动合同的变更毕竟是对当事人双方的权利义务内容的改变，涉及双方尤其是劳动者的权益问题，为了在劳动合同变更中维护作为弱者一方的劳动者的合法权益，劳动合同的变更就需要确立一些原则。

1)当事人平等自愿、协商一致原则

《劳动法》第十七条规定："订立和变更劳动合同，应当遵循平等自愿、协商一致的原则，不得违反法律、行政法规的规定。"因此，劳动合同的变更，无论是单方提出的变更，还是双方协商的变更，都要在双方平等自愿的基础上协商一致。

2)劳动合同的变更是出于工作需要

只有出于生产经营的需要，用人单位才能适时调整劳动者的工作岗位和工作地点等内



容。对于如何判断是否出于工作的需要，可以由用人单位提供相关的证据和依据，并应当通知用人单位工会，由工会提出意见。同时，由劳动合同变更所引起的劳动争议，也可以由劳动争议仲裁委员会和人民法院判断用人单位的变更是否是出于生产经营的需要。用人单位确实是因为生产经营的需要而变更劳动合同的，劳动者应当服从。

3)变更后的工作是劳动者可以胜任或通过短期培训可以胜任的

变更后的工作应当与劳动合同约定的工作岗位的性质和难度基本相同，以便劳动者能够胜任变更后的工作。

4)变更后的工资待遇与相关待遇不能因劳动合同的变更而降低

这是劳动合同变更中最重要的原则。因为对于劳动者来说，劳动力交换的目的就是获得劳动报酬，为了用人单位的经营方便，劳动者可以认可用人单位对劳动合同的变更，但不应使劳动者的实质利益受到影响。

5)劳动合同的变更不得违反法律、行政法规的规定

劳动合同的变更如同劳动合同的订立一样，要遵守宪法、劳动法、劳动合同法等法律、行政法规的规定，不能违法变更劳动合同。此外，变更不能给劳动者带来实质的不便。

3. *劳动合同变更的情形*

劳动合同变更的情形是指劳动合同变更的原因，也就是说劳动合同在什么情况下可以变更。根据现行立法的规定，我国劳动合同的变更可以分为协商变更情形和法定变更情形。

1)协商变更情形

《劳动合同法》第三十五条第一款规定：“用人单位与劳动者协商一致，可以变更劳动合同约定的内容。变更劳动合同，应当采用书面形式。”根据这一规定，劳动合同双方当事人只要协商一致，就可以对劳动合同约定的内容进行变更，只要这种变更不违反法律、行政法规的规定。

实践中，劳动合同双方当事人只要协商一致，在不违反法律法规的情况下，可以对双方关于工作内容、工作地点、劳动报酬、工时、休息休假等的约定进行变更。

2)法定变更情形

法定变更情形是法律、法规规定的可以变更劳动合同的情形。我国《劳动法》和《劳动合同法》都没有明确规定劳动合同的法定变更情形，但根据《劳动合同法》第四十条所规定的用人单位可以解除劳动合同的情形推论，却有暗含劳动合同变更情形的规定。因此，一般也被认为是法定的劳动合同变更情形。具体来讲，法定变更情形如下。

(1)劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作的，用人单位应当变更劳动合同，另行安排工作。

(2)劳动者不能胜任工作，用人单位应当调整工作岗位，变更劳动合同。

(3)劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，用人单位可与劳动者协商变更劳动合同。

在上述3种劳动合同的法定变更情形中，前两种情形规定得比较具体，内容清楚。第三种情形规定得则比较模糊。什么是“劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化”?《劳动法》、《劳动合同法》及有关规定并没有具体解释和说明。一般认为，劳动合同订立

时所依据的法律法规和政策的重大变化，国民经济调整、社会动乱、自然灾害、企业转产或重大技术改造、重新进行劳动组合以及用人单位主体的变动等，都属于“劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化”。

另外，关于劳动合同的变更，《劳动部关于企业职工流动若干问题的通知》(劳部发［1996］355号)还规定，用人单位对掌握商业秘密并负有保密义务的职工，有权按照劳动合同的约定在合同终止前或该职工提出解除合同后的一定时间内(不超过6个月)调整其工作岗位，变更合同的相关内容。《集体合同规定》在对集体协商代表的保护中规定，用人单位无正当理由，不得在协商代表履行代表职责期间调整其工作岗位。

4．劳动合同变更的程序

劳动合同变更应当按以下程序进行。

1)提出变更的要求

需要变更劳动合同的一方当事人，应当提前将变更合同的要求书面通知对方当事人，并说明变更合同的理由和条款。

2)按期做出答复

接到变更请求的一方，应当在规定的时间内(一般为15日)做出答复，可以表示同意、不同意(如果不是法定应当变更的情况)，或者提出不同的意见要求另行协商。逾期不答复的，一般规定视为对变更合同的默认。例如，《海南省劳动合同管理规定》第十四条规定：

变更劳动合同须经双方当事人协商同意，并办理合同变更手续。劳动合同一方要求变更劳动合同的，应当将变更内容书面通知对方，被通知方应当自接到通知后15日内做出书面答复。逾期不答复的，视为对变更内容的默认。但也有的对默示态度做出相反的规定的。

3)办理合同变更的相应手续

当事人就变更劳动合同达成一致的，应当将变更的条款、变更的生效日期等达成书面协议，并签字盖章，各执一份。如果在合同订立时经过鉴证和备案的，变更后的合同或变更协议也要办理相应的鉴证和备案手续。

10.2.5　劳动合同的解除

1．劳动合同解除的概念

劳动合同的解除是指劳动合同订立后，尚未全部履行以前，由于某种原因导致劳动合同一方或双方当事人提前消灭劳动关系的法律行为。

劳动合同解除，根据解除主体的不同，可以分为单方解除和双方解除。双方解除，即协议解除，是劳动合同双方当事人在不违反国家法律、法规强制性规定的情况下，自愿协商解除劳动合同的行为。劳动合同的单方解除，是指劳动合同订立后，尚未完全履行之前，依当事人一方的意思表示，即可以单方面解除劳动合同。

单方解除权的分类，从用人单位的角度，可以分为用人单位过失性解除、非过失性解除和经济性裁员；从劳动者的角度，可以分为劳动者预告解除和即时解除。无论是哪一方单方解除，均无需对方当事人同意即可发生法律效力。劳动合同的解除，只对未履行的部



分发生效力，不涉及已履行的部分。

2. 劳动合同的协议解除

劳动合同是双方当事人在自愿的基础上订立的，当然也允许自愿协商解除。只要一方提出解除的要求，另一方表示同意即可。法律对协商解除一般不规定条件，只要求解除合同的合意在内容、形式、程序上合法即可。

3. 劳动者单方解除劳动合同

劳动者单方解除劳动合同的情形包括劳动者预告辞职和劳动者即时解除劳动合同两种。

1)劳动者预告辞职

根据法律的相关规定，劳动者预告辞职权的条件和程序包括以下方面。

(1)劳动者提前30日以书面形式提出辞职申请；书面形式是劳动者预告辞职的一般形式条件。也就是说，在通常情况下，劳动者必须以书面形式向用人单位提出辞职申请。提前30日既是条件又是程序。

(2)在试用期内，劳动者提前3日通知用人单位。劳动者在试用期内的预告辞职不必采用书面形式。

(3)劳动者无需说明任何理由、无需用人单位的同意。

劳动者预告解除劳动合同的要承担一定的法律责任，主要包括以下方面。

(1)劳动者承担有限的违约责任。

《劳动合同法》第二十二条规定，用人单位为劳动者提供专项培训费用，对其进行专业技术培训的，可以与该劳动者订立协议，约定服务期。劳动者违反服务期约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用。用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。

(2)劳动者对用人单位造成损失的，应当予以赔偿。

如果劳动者违法解除劳动合同给原用人单位造成经济损失的，应当承担赔偿责任。赔偿的项目包括：招收录用劳动者所支付的费用；为劳动者支付的培训费用(双方另有约定的按约定办理)；对生产、经营和工作造成的直接经济损失；劳动合同规定的其他赔偿项目。

2)劳动者即时解除劳动合同

劳动者即时解除劳动合同，即劳动者即时辞职，是指劳动者在法律规定情况下，一般是在用人单位存在过错的情况下，劳动者无须预告即可在通知用人单位的同时单方解除劳动合同。

《劳动合同法》第三十八条规定了劳动者即时解除劳动合同的若干情形：未按照劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件的；未及时足额支付劳动报酬的；未依法为劳动者缴纳社会保险费的；用人单位的规章制度违反法律、法规的规定，损害劳动者权益的；用人单位以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使劳动者在违背真实意思的情况下订立或变更合同，致使劳动合同无效的；法律、行政法规规定劳动者可以解除劳动合同的其他情形。

劳动者即时解除劳动合同的法律后果主要有：

(1)劳动者不需要承担违约责任和赔偿责任。即时解除劳动合同的情形多数都是用人单位有过错的情况，为了维护劳动者的合法权益而赋予其享有的即时解除劳动合同的权利，因此，劳动者不需要承担违约责任和赔偿责任。

(2)即时解除劳动合同后，用人单位未支付劳动者相应工资报酬的应该支付，未为劳动者办理社会保险的应该办理，有拖欠社会保险费的应该补缴。

(3)虽然劳动者即时解除了劳动合同无需预告通知用人单位，但用人单位与劳动者之间基于劳动关系所产生的后合同义务必须履行，具体包括用人单位为劳动者办理劳动合同的解除手续、社会保险的转移手续等。

(4)用人单位应依照法律规定，向劳动者支付经济补偿金。

(5)劳动者应当遵循诚实信用原则办理工作交接手续。

4. 用人单位单方解除劳动合同

当前在我国严格限制用人单位解除权，即否定一般解除权。用人单位单方解除劳动合同的情形包括：过失性解除、非过失性解除和经济性裁员 3 种。

1)过失性解除

过失性解除，也称过错性辞退、即时解除劳动合同，是指用人单位在劳动者存在一定过失的情况下，无需事先通知即可以单方解除劳动合同的行为。由于过失性解除不用事先预告，且用人单位不用向劳动者支付经济补偿金，对劳动者的影响极大。因此，法律对过失性解除规定了严格的条件。根据《劳动合同法》第三十九条的规定，用人单位过失性解除劳动合同的法定情形包括：在试用期间被证明不符合录用条件的；严重违反用人单位的规章制度的；严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的；劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的；因本法第二十六条第一款第一项规定的情形致使劳动合同无效的；被依法追究刑事责任的。

2)非过失性解除

非过失性解除，是指劳动合同的解除不是因为劳动者存在过错，而是基于客观情况的变化使劳动合同无法履行从而解除劳动合同的情形。非过失性解除，用人单位可以选择提前 30 日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同。

《劳动合同法》第四十条的规定，有下列情形之一的，用人单位提前 30 日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同：劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由用人单位另行安排的工作的；劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的；劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的。

3)经济性裁员

(1)经济性裁员的概念。

经济性裁员是指用人单位由于生产经营状况发生变化而出现劳动力过剩，通过一次性辞退部分劳动者，以改善生产经营状况的一种手段。经济性裁员是用人单位克服经营困难



的通常做法，法律予以允许。在劳动合同解除中，用人单位的裁员属于无过错解雇，即劳动者本人既无主观过失也无客观过失，完全是由于劳动者自身之外的原因而解雇劳动者，是让劳动者对与之无关的行为或者事件承担不利的后果和责任。为了平衡用人单位与被裁劳动者二者的权益，法律对用人单位裁员做了一些适度的限制。

(2)经济性裁员的法定许可条件。

《劳动合同法》第四十一条第一款规定，需要裁减人员 20 人以上或者裁减不足 20 人但占企业职工总数 10%以上的，用人单位提前 30 日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见后，裁减人员方案经向劳动行政部门报告，可以裁减人员。也就是说，裁员人数不足 20 人或未占企业职工总数 10%以上的，用人单位可以自主进行，不必提前 30 日向工会或者全体职工说明情况。

(3)经济性裁员的法定情形。

①依照企业破产法规定进行重整的。

②生产经营发生严重困难的。即用人单位生产经营状况恶化，发生诸如严重亏损、开工严重不足、产品严重积压等困难，并达到当地政府规定的严重困难的标准，需要通过裁员克服困难。

③企业转产、重大技术革新或者经营方式调整，经变更劳动合同后，仍需裁减人员的。

所谓转产，是指企业在现有资源的基础上通过一定的技术改造或增添某些新的功能改变或创新目前生产产品以在一定时期内获得与风险成比例的预期收益。

所谓重大的技术革新，是指对已有技术做出重大的改进，能够产生重大的经济效益。

所谓企业经营方式，是指在一定生产资料所有制形式下，生产和经营的具体形式，是劳动的组织形式、生产的管理形式以及生产成果分配形式等的综合。

这里需要注意的是，必须经过变更劳动合同的程序，即只有在变更劳动合同后，仍需要裁减人员的才可以适用。从而避免用人单位用企业转产、重大技术革新或者经营方式的调整，来非法裁减员工，侵害劳动者的合法权益。

④其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的。

何谓“客观经济情况发生重大变化”，应该由企业来确定，并遵循民主程序，应当经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定。

(4)优先留用人员的强制性规定。裁减人员时，应当优先留用下列人员。

①与本单位订立较长期限的固定期限劳动合同的。

②与本单位订立无固定期限劳动合同的。

③家庭无其他就业人员，有需要扶养的老人或者未成年人的。

适用这一规定，需要具备一定的条件。

①用人单位自裁员之日起 6 个月内由于生产经营需要重新招用人员。6 个月的时间规定得相对比较合理。因为时间过长，劳动者被裁员后，肯定积极地寻找工作，时间过长，这一规定对于劳动者的保护就没有任何意义了。

②用人单位应当通知被裁减人员。

③在同等条件下优先录用。这里需要明确的是，并不是所有被裁减的人员都能重新被招用，其前提条件是与其他应聘人员条件相当。

(5)裁员的程序性条件。

根据《企业经济性裁减人员规定》第四条，经济性裁员的程序如下。

第一，提前30日向工会或者全体职工说明情况，并提供有关生产经营状况的资料。

第二，提出裁减人员方案。

第三，将裁减人员方案向工会或全体职工征求意见，并对方案进行修改和完善。

第四，向当地劳动行政部门报告裁减人员方案以及工会或者全体职工的意见，并听取劳动行政部门的意见。

第五，由用人单位正式公布裁减人员方案，与被裁减人员办理解除劳动合同手续，按照有关规定向被裁减人员本人支付经济补偿金，出具裁减人员证明书。

(6)被裁减人员的经济补偿。对于经济性裁员的发生，劳动者没有过错，但一旦被裁减，劳动者便会遭遇失业和生活的困难。为体现公平，保障劳动者的生活，弥补由于裁员给劳动者带来的损失，应当向劳动者支付经济补偿。

5. 用人单位不得解除劳动合同的情况

《劳动合同法》规定，劳动者有下列情形之一的，用人单位不得解除劳动合同：

(1)从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病病人在诊断或者医学观察期间的。

(2)在本单位患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的。

(3)患病或者非因工负伤，在规定的医疗期内的。

(4)女职工在孕期、产期、哺乳期的。

(5)在本单位连续工作满十五年，且距法定退休年龄不足五年的。

(6)法律、行政法规规定的其他情形。

阅读案例10-3

马某在某科技公司工作了5年，从事研发工作，月薪5 000元。公司一直未与马某签订书面劳动合同。2007年底，公司以富余人员太多为由，提出与马某终止劳动关系。马某办理完离职手续后，向公司要求支付经济补偿金，遭到公司拒绝，马某不服，提起仲裁。马某的主张能得到支持吗?

(资料来源：http://www.fblawyer.com/News Show.aspx? NID=971.)

10.2.6 劳动合同的终止

1. 劳动合同终止的概念

劳动合同的终止是指当事人双方依照合同的约定履行了相应的权利义务，劳动合同因期满或双方约定终止条件以及一定法律事实的出现而消灭劳动合同的效力。

2. 劳动合同解除和终止的关系

劳动合同终止与劳动合同解除虽然同是消灭劳动合同效力的行为，但两者存在着区别，表现在：阶段不同，劳动合同终止是劳动合同关系的正常结束，而劳动合同解除是劳



动合同关系的提前消灭；消灭的条件不同，预见性不同，劳动合同终止是可预见，具有现实性，而法律规定的劳动合同解除只是一种可能性，当事人无法预见；对终止与解除的法律后果有不同的规定。

3. 劳动合同终止的法律后果

劳动合同终止，双方当事人的劳动关系消灭。《劳动合同法》对劳动合同终止后劳动者和用人单位的权利和义务进行了界定。

1)用人单位的义务

(1)劳动合同终止，除符合法律规定的条件外，用人单位应向劳动者支付经济补偿金。

(2)其他义务。出具终止劳动合同的证明；用人单位应依照法律规定，为劳动者办理劳动合同的终止手续、档案和社会保险的转移手续；用人单位对已经终止的劳动合同的文本，至少保存两年备查。

2)劳动者的义务

应当按照双方约定，遵循诚实信用原则办理工作交接。

4. 劳动合同终止的法定情形

根据《劳动合同法》第四十四条规定，劳动合同终止的情形包括如下6种。

(1)劳动合同期满的。这种情形主要适用于固定期限劳动合同。

(2)劳动者开始依法享受基本养老保险待遇的。根据社会保障法的相关规定，劳动者达到法定退休年龄，凡累计缴费年限达到法律规定的要求，就可以享受基本养老保险待遇。相应的，劳动者和用人单位之间的劳动合同终止。

(3)劳动者死亡，或者被人民法院宣告死亡或者宣告失踪的。

(4)用人单位被依法宣告破产的。根据《中华人民共和国企业破产法》的相关规定，用人单位被依法宣告破产的，劳动合同终止。

(5)用人单位被吊销营业执照、责令关闭、撤销或者用人单位决定提前解散的。

(6)法律、行政法规规定的其他情形。这一项规定是兜底条款，为适应社会经济发展的需要做出的相应规定。

5. 劳动合同终止的延缓

虽然规定劳动合同期满或劳动合同终止条件出现，劳动合同即行终止，但对于一些特定的劳动者，为保护其权益及其生活，又对劳动合同终止做了限制性的规定。即劳动合同期满，有下列情形之一的，劳动合同应当延缓至相应的情形消失时终止。

劳动合同终止延缓的情形主要有以下6种。

(1)从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病病人在诊断或者医学观察期间的，劳动合同期满，劳动合同应当延缓到进行离岗前健康检查或者疑似职业病病人得到确诊或医学观察期满。

(2)在本单位患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的，劳动者的劳动合同是否终止，按照国家有关工伤保险的规定执行。

(3)患病或者非因工负伤，在规定的医疗期内的，合同期满，不能终止，劳动合同延缓到医疗期满后。

(4)女职工在孕期、产期、哺乳期的，劳动合同不能终止，延缓到孕期、产期、哺乳期结束。

(5)在本单位连续工作满15年，且距法定退休年龄不足5年的，劳动合同期满，不能终止，合同延缓到法定退休年龄。

(6)法律、行政法规规定的其他情形。这一项规定是兜底条款，为适应社会经济发展的需要做出的相应规定。

6. 劳动合同终止的经济补偿金

劳动合同终止需支付经济补偿金。通常有以下两种情况。

(1)终止固定期限劳动合同的，用人单位需要支付经济补偿金。

(2)用人单位被依法宣告破产的或用人单位被吊销营业执照、责令关闭、撤销或者用人单位决定提前解散的情形，导致劳动合同终止的，用人单位应向劳动者支付经济补偿金。

关于经济补偿额度，《劳动合同法》第四十七条规定，经济补偿按劳动者在本单位工作的年限，每满一年支付一个月工资的标准向劳动者支付。六个月以上不满一年的，按一年计算；不满六个月的，向劳动者支付半个月工资的经济补偿。劳动者月工资高于用人单位所在直辖市、设区的市级人民政府公布的本地区上年度职工月平均工资三倍的，向其支付经济补偿的标准按职工月平均工资三倍的数额支付，向其支付经济补偿的年限最高不超过十二年。本条所称月工资是指劳动者在劳动合同解除或者终止前十二个月的平均工资。

10.2.7 无效劳动合同

我国《劳动合同法》第二十六条规定下列劳动合同无效或者部分无效。

(1)以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使对方在违背真实意愿的情况下订立或者变更劳动合同的。

(2)用人单位免除自己的法定责任、排除劳动者权利的。

(3)违反法律、行政法规强制性规定的。

劳动合同合法的要件主要有以下5种。

(1)劳动合同主体必须合法：如签订合同的一方是具有劳动权利能力和劳动行为能力的人；用人单位是依法成立或核准登记的并且取得用人资格的企业、组织等。

(2)合同内容必须合法：应有完备的必备条款。

(3)劳动合同双方当事人意思表示真实。

(4)劳动合同形式必须合法：以书面形式订立。

(5)劳动合同订立程序合法：要约、承诺、签约。

阅读案例 10-4

女职工张某应聘到一家科技公司做质检工作，并签订了五年期劳动合同，合同规定入职培训3个月，培训费用3万元由公司承担，但合同约定张某两年内不得怀孕，否则将解除劳动合同，并加倍赔偿培训费用。6个月后，张某发现身体不适，到医院检查，发现怀孕。但因害怕公司解雇，未敢声张，9个月后因身体原因，致使工作疏忽，造成公司重大经济损失，公司向其发出解除劳动合同通知，并要求赔偿培



训费用6万元。张某拿出医院开具的怀孕证明，称根据《劳动合同法》第四十二条第四款规定，女职工在孕期、产期、哺乳期的，用人单位不得解除劳动合同。公司遂提起仲裁。公司的主张能得到支持吗？

（资料来源：http://wenku.baidu.com/view/ae3f1987bceb19e8b8f6baef.html.）

10.3 集体合同

10.3.1 集体合同概述

1. 集体合同的概念

集体合同(collective agreement)指集体双方代表根据劳动法律法规的规定，就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等事项，在平等协商一致的基础上签订的书面协议。集体合同也被称为集体协议、集体协约，一般是集体谈判的结果。集体合同根据代表的范围不同，分为基层集体合同、行业集体合同和地区集体合同等。

2. 集体合同与个人劳动合同的联系和区别

在市场经济条件下，集体合同和个人劳动合同往往同时并存。两者之间既有联系，又有区别。

1)集体合同与个人劳动合同之间的联系

(1)集体合同关于劳动标准的规定是最低标准，个人劳动合同关于劳动标准的规定不得低于集体合同的规定。

(2)集体合同构成了对个人劳动合同的有效补充。在劳动关系方面，有些具有共性的内容，就没有必要在每一份个人劳动合同中列出，而是在集体合同中进行约定。这样，虽然个人劳动合同中没有这样的内容，但集体合同中的相关内容自然成为个人劳动合同的有效内容。

2)集体合同和个人劳动合同之间的区别

(1)合同的当事人不同。个人劳动合同签订的当事人是劳动者本人和用人单位代表，集体合同签订的当事人则是工会或职工代表所代表的劳动者集体和用人单位或用人单位的团体性组织。

(2)合同内容不同。个人劳动合同规定劳动者个人和用人单位的权利和义务，内容多是关于劳动条件的规定。集体合同一般仅规定本企业的一般劳动和生活条件，而且涉及劳动关系的各个方面，内容具有广泛性、整体性的特点。

(3)合同的法律效力不同。个人劳动合同是由劳动者个人与用人单位双方签订的，因此，对劳动者个人和用人单位具有法律效力。集体合同是由企业工会代表劳动者集体与用人单位或用人单位团体性组织签订的，因此，对工会所代表的劳动者集体和用人单位或用人单位团体组织所代表的企业都具有法律效力。如果个人劳动合同的内容与集体合同相抵触，应以集体合同为准。这就是说，集体合同的法律效力高于个人劳动合同。

(4)合同目的不同。个人劳动合同的目的是为了确定和规范、调整劳动者个人与用人单位之间的权利义务关系。集体合同的目的则是为了确定劳动标准，从整体上规范和调整劳动者与用人单位之间的关系。

10.3.2 集体合同的管理

1. 集体合同的签订

1)订立集体合同的准备工作

订立集体合同前的准备工作主要包括以下几个方面。

(1)收集对订立集体合同的意见和建议。集体合同双方都可以广泛地征求全体职工的意见，形成各方对订立集体合同的指导思想和谈判策略。此外，企业方还需要重点征求投资方的意见。

(2)起草集体合同文本草案。企业和工会提出各自的集体合同草案，对双方的意见草案进行汇总、整理、分析、比较、研究，然后由企业一方或工会一方或双方联合组织起草集体合同文本草案的专门团队进行起草。

(3)讨论和修改。集体合同文本草案起草完毕后，企业方应将文本草案交投资人审议。工会方应将文本草案交由全体职工或组织职工讨论。在收集双方意见的基础上，由起草团体对集体合同文本草案进行修改。

2)协商谈判

集体合同草案拟定后，双方应正式进行协商谈判。根据《集体合同规定》的有关规定，谈判时，双方代表人数每方为3～10名，双方人数对等，并各确定一名首席代表。企业一方由法定代表人及有关人员参加，工会一方由工会主席、工会委员会委员及职工代表参加。双方代表可就集体合同草案展开讨论，充分发表各自的意见，申明自己的主张，在平等协商的基础上达成共识，形成一致的意见，并根据双方协商一致的结果修改集体合同草案。

3)审议

按照《集体合同规定》的要求，集体合同草案应当提交职工代表大会或者全体职工讨论通过。双方代表谈判达成一致的集体合同草案，应提交职工代表大会或者全体职工讨论。

4)签字

集体合同草案经职工代表大会或全体职工审议通过后，便分别由企业法定代表人代表企业、工会主席或职工代表在协议文本上签字。

5)报送登记审查

根据《劳动法》第34条的规定和《集体合同规定》第二十二条的规定，集体合同签订后，应当在7日内由企业方将集体合同一式三份及说明报送劳动行政管理部门。劳动行政管理部门按照法律规定的事项和程序对企业报送的集体合同进行审查，如果发现有不符合法律、法规规定的事项或内容，可以责令当事人修改，并于15日内报送劳动行政部门重新审查；如果劳动行政部门自收到集体合同文本之日起15日内未提出异议的，集体合同即行生效。集体合同生效后，双方应向各自代表的全体成员予以公布。

2. 集体合同的履行

所谓集体合同的履行，是指集体合同的当事人和关系人履行合同规定的义务和实现合



同规定的权利。集体合同的当事人一般是指参与集体合同协商的双方代表。集体合同的关系人则指双方所有应承担合同规定的义务和有权实现合同规定的权利的人员。集体合同的法律效力是覆盖协议所有劳动者的。除了参与集体合同签订的工会成员或职工代表外，其他的劳动者也负有履行集体合同的职责和实施集体合同规定的权利，他们则被称为“关系人”。在企业方，即用人单位或用人单位团体所代表的所有用人单位都是“关系人”。

集体合同的履行，应遵循如下原则。

1)实际履行原则

实际履行，是指除法律和集体合同另有规定或者因客观原因不能履行外，当事人要按照集体合同的规定完成义务，不能用完成另外的义务来代替约定的义务。一方违约时，也不能以其他方式代替履行。对方要求履行集体合同时，仍应继续履行合同规定的义务。

2)全面履行原则

全面履行，是指当事人除按照集体合同规定的义务履行外，还按照集体合同规定的时间、地点、履行方式以及设备、设施的数量、质量等要求来承担义务。全面履行原则是对实际履行原则的补充和发展，其实际意义在于指导和督促当事人全面彻底地完成规定的义务。

3)协作履行原则

协作履行，是指当事人双方团结协作、互相帮助完成集体合同规定。当事人除了各自向对方履行义务外，还应积极配合对方履行义务。集体合同协议的履行，除了义务承担方需要采取相应的行动外，还需要另一方给予配合。协作履行原则是集体合同实际履行、全面履行的重要保证，要求工会与管理方在履行自己义务的同时，为对方履行义务创造条件。

3. 集体合同的变更

集体合同的变更是指合同当事人依法对尚未履行或尚未完全履行的企业集体合同的有关条款和内容进行修改和补充。一般来说，除非经过双方同意，任何一方在合同到期前都不得修改合同内容。

我国法律规定，在集体合同期限内，由于合同所依据的客观环境和条件发生变化，致使集体合同难以履行时，集体合同可以变更。这些客观环境和条件的变化主要包括以下情形。

(1)企业破产、停产或转产，导致企业集体合同无法履行。

(2)国家的有关政策法规发生变化，使得合同原规定的有关标准低于现行法规的要求。

(3)发生不可抗事件，致使集体合同的部分或者全部条款无法履行。

发生以上情形时，集体合同的任何一方都可提出变更合同的要求。另一方应当给予答复，并在 7 日内进行协商。协商一致对原集体合同修改后，应在 7 日内报劳动行政部门审查。

4. 集体合同的终止和解除

集体合同的终止，是指由于一定法律事实的发生而导致集体合同效力消失。集体合同的终止主要包括以下几种情况。

1)期满而终止

一般来说，集体合同在合同期满后即行终止。当然，合同也可以依法延期，但必须符合法定手续，且在延期到期后，合同也应立即终止。

2)合同目的的实现而终止

合同双方当事人和关系人完全履行合同规定的内容和条款后，合同的目的已经实现，这时，合同应当终止。这对于以完成一定工作为期的集体合同来说，更为合适。在约定的工作完成后，合同的目的实现，合同即行终止。

3)合同依法解除而终止

集体合同的依法解除主要包括以下几种情况。

(1)因企业撤销、解散、破产，使集体合同无法履行。

(2)发生不可抗力，使集体合同绝大部分不能履行或全部内容不能履行。

(3)集体合同约定的解除条件出现。

(4)法律、法规、规章规定的其他情形。

当企业集体合同解除的这些法定事由成立后，解除方当事人应在规定的期限内书面通知另一方当事人，并书面说明解除合同的理由，同时，要提交有关证明材料。

10.3.3 工会的职能和作用

在市场经济国家，工会在集体谈判中起着主要和重要的作用。在我国的集体协商制度和集体合同管理以及更为广阔的劳动关系领域里，工会也起着重要的作用。

1. 工会的基本职能

工会的基本职能在于维护劳动者的合法权益。我国《劳动法》规定："工会代表和维护劳动者的合法权益"。2001 年 10 月 27 日全国人大通过的修改后的《工会法》第六条规定："维护职工合法权益是工会的基本职责。工会在维护全国人民总体利益的同时，代表和维护职工的合法权益。工会通过平等协商和集体合同制度，协调劳动关系，维护企业职工劳动权益。工会依照法律规定通过职工代表大会或者其他形式，组织职工参与本单位的民主决策、民主管理和民主监督。工会必须密切联系职工，听取和反映职工的意见和要求，关心职工的生活，帮助职工解决困难，全心全意为职工服务。"

2. 工会的权利和义务

《工会法》规定，企业、事业单位、机关工会会员二十五人以上的，应当建立基层工会委员会；不足二十五人的，可以单独建立基层工会委员会，也可以由两个以上单位的会员联合建立基层工会委员会。任何组织和个人不得随意撤销、合并工会组织。

按照《工会法》规定，工会组织在维护职工的合法权益方面起着积极的作用，主要体现在以下方面。

(1)企业、事业单位违反职工代表大会制度和其他民主管理制度，工会有权要求其纠正，保障职工依法行使民主管理的权利。

(2)工会帮助、指导职工与企业以及实行企业化管理的事业单位签订劳动合同。工会代表职工与企业以及实行企业化管理的事业单位进行平等协商，签订集体合同。集体合同



草案应当提交职工代表大会或者全体职工讨论通过。

(3)企业、事业单位处分职工，工会认为不适当的，有权提出意见。企业单方面解除职工劳动合同时，应当事先将理由通知工会，工会认为企业违反法律、法规和劳动合同，要求重新研究处理时，企业应当研究工会的意见，并将处理结果书面通知工会。

(4)企业、事业单位违反劳动法律、法规规定，有侵犯职工劳动权益的情形，工会应当代表职工与企业、事业单位交涉，要求企业、事业单位采取措施予以改正，必要时可向人民法院起诉。这些情形包括：克扣职工工资、不提供劳动安全卫生条件、随意延长劳动时间、侵犯女职工和未成年工特殊权益以及其他严重侵犯职工劳动权益的行为。

(5)工会发现企业违章指挥、强令工人冒险作业，或者生产过程中发现明显重大事故隐患和职业危害，有权提出解决的建议。

(6)企业、事业单位发生停工、怠工事件，工会应当代表职工同企业、事业单位或者有关方面协商，反映职工的意见和要求并提出解决意见。对于职工的合理要求，企业、事业单位应当予以解决。工会协助企业、事业单位做好工作，尽快恢复生产、工作秩序。

3. 工会在集体协商中的主要工作

工会作为职工一方参加集体协商谈判，是工会在市场经济条件下代表和维护职工合法权益的一项基本工作内容，主要应做好以下工作。

(1)在参加集体谈判之前，广泛听取劳动者的意见，充分反映职工的意见和要求，同时，也要了解企业的经营状况，提出既符合双方利益又切实可行的合同草案，积极做好谈判前的准备工作。

(2)在谈判中，工会要坚持原则，依法维护劳动者的合法权益。在集体合同签字之前，工会应组织职工代表大会或全体职工讨论，通过后由工会主席代表职工在合同上签字。

(3)在集体合同签订之后，工会要认真检查监督履行状况，如有违反合同情况，工会应及时同用人单位协商解决。如果协商不成，应依据相关法律法规的规定按集体争议处理。

(4)上级工会要加强对企业签订集体合同工作的帮助和指导，积极参加与制定有关集体合同的法律法规和实施办法，认真解决在推行集体合同工作中出现的各种问题。

阅读案例 10－5

劳动合同约定与制度规定哪个为先?

2005 年 9 月 16 日，李某与某食品公司签订为期 3 年的劳动合同，合同期限自 2005 年 9 月 17 日起至 2008 年 9 月 16 日止。李某的职位为客户经理，月薪 5 000 元，话费补助每月 100 元，出差补助每月 1 000 元。李某转正后，公司一直按照合同约定标准向其支付工资报酬。2008 年 2 月，公司为了规范管理，召集职工代表、公司领导，经过几轮协商，制定了新的规章制度，并组织公司员工培训学习。新制度对公司各项补助标准进行了调整，提高了话费补助标准，将原有的包干出差补助变更为按照出差天数计算。2008 年 3 月，新制度施行。当月，李某的工资发生了变化，话费补助由原来的 100 元，涨到 200 元；因李某当月没有出差，工资中减少了出差补助 1 000 元。李某对公司调整补贴很不满意，要求公司继续按照劳动合同约定发放工资，不能自行降低标准。公司答复是，公司在制定规章制度时征求了职工代表的

意见，内容和程序符合法律规定，并且按劳取酬对每名员工都是公平合理的。公司之前疏于管理才造成了用工成本的增加和浪费，现在及时弥补管理中的不足不但有利于企业发展，对稳定员工工作也是一种保障。

请问当用人单位的规章制度规定与劳动合同约定出现冲突时，规定与约定哪个更具法律效力呢？

（资料来源：http://www.chinahrd.net/law/info/68125.）

10.4 劳动争议管理

10.4.1 劳动争议的概念

1. 劳动争议的概念

劳动争议(labor disputes)又称劳动纠纷、劳资争议，指劳动关系双方当事人因劳动权利与义务发生分歧而引起的纠纷，包括用人单位在雇佣员工期间所出现的以劳动关系为核心而发生的所有摩擦、矛盾与纠纷。

劳动争议与一般的民事纠纷或民事争议不同，其特点有以下 3 个方面。

(1)劳动争议以劳动法律关系为前提，只有在当事人之间建立劳动关系的基础上，才可能产生劳动争议。

(2)劳动争议是发生在劳动关系双方当事人之间的一种纠纷，即劳动者与用人单位之间的纠纷。只有发生在劳动关系双方主体之间的争议才是劳动争议。否则，即使争议是围绕劳动问题展开的，也不属于劳动争议。

(3)劳动争议的内容是劳动关系双方当事人围绕经济利益而发生的劳动权利和劳动义务问题。只有围绕经济利益而发生的有关劳动权利和劳动义务问题的争议，才是劳动争议。

2. 劳动争议的内容

企业劳动争议的内容是多方面的。综合而言，这些基本内容具体涵盖以下主要方面。

(1)因确认劳动关系发生的争议。

(2)因订立、履行、变更、解除和终止劳动合同发生的争议。

(3)因除名、辞退和辞职、离职发生的争议。

(4)因工作时间、休息休假、社会保险、福利、培训以及劳动保护发生的争议。

(5)因劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金等发生的争议。

(6)法律、法规规定的其他劳动争议。

10.4.2 劳动争议的处理

在组织的劳动关系中，劳动争议是一种普遍存在的社会现象，问题的关键在于如何处理好劳动争议。正确、合理、及时地处理好劳动争议，对维护和谐的劳动关系，发挥人力资源的潜力具有重大意义。

1. 劳动争议处理原则

我国 2008 年 5 月 1 日开始实施的《劳动争议调解仲裁法》规定，解决劳动争议，应



当根据事实，遵循合法、公正、及时处理、着重调节的原则，依法保护当事人的合法权益。

1)合法原则

劳动争议处理机构应该对争议的事实进行深入细致的调查，以事实为依据，以法律为准绳。对达成的调解协议、做出的裁决和判决不能违反现行法规和政策，不能损害国家利益、社会公共利益和他人合法权益。

2)公正原则

公正原则包括两层含义。第一，劳动争议双方当事人在适用法律上一律平等，平等地享有权利和履行义务。第二，劳动争议机构在处理劳动争议时，应该秉公执法，保证和便利当事人行使权利，对任何一方不得偏袒或歧视。

3)及时处理原则

用人单位与劳动者发生劳动争议以后，当事人双方应当及时进行协商，协商不成功，应当及时向争议处理机构申请处理。处理劳动争议，应当依据法律规定的时限及时受理，抓紧审查和做出处理。我国《劳动争议调节仲裁法》规定，劳动争议仲裁的时效期限为1年。

4)着重调解原则

劳动争议的调解贯穿于劳动争议处理的各个程序。企业劳动争议处理首先应立足于本企业调解委员会的调解。在劳动争议的仲裁、诉讼程序中，也强调先行调解，调解不成时才能进行裁决或判决。

2. 劳动争议处理的程序

劳动争议发生后，当事人应当协商解决；劳动争议发生后，当事人可以向本单位劳动争议调解委员会申请调解；调解不成，当事人一方要求仲裁的，可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁；当事人一方也可以不经调解直接向劳动争议仲裁委员会申请仲裁；对仲裁裁决不服的，可以向人民法院提起诉讼。这表明，劳动争议当事人可以有4条途径解决其争议。

1)协商程序

劳动争议双方当事人在发生劳动争议后，应当首先协商，找出解决的方法。协商不是处理劳动争议的必经程序。

2)调解程序

这里的调解程序指企业调解委员会对本单位发生的劳动争议的调解。调解程序并非是法律规定的必经程序，调解协议也无必须履行的法律效力。然而对于解决劳动争议却起着很大的作用，尤其是对于希望仍在原单位工作的员工，通过调解解决劳动争议当属首选。

调解委员会调解劳动争议，应当自当事人申请调解之日起30日内结束；到期未结束的，视为调解不成，当事人可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。

3)仲裁程序

劳动争议发生后，当事人任何一方都可直接向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。提出仲裁要求的一方应当自劳动争议发生之日起1年内向劳动争议仲裁委员会提出书面申请。仲裁委员会接到仲裁申请后，应当在5日内做出是否受理的决定。受理后，应当在45日内

做出仲裁裁决。案情复杂需要延期的，经报仲裁委员会批准，可以适当延期，但是延长的期限不得超过15日。

4)诉讼程序

经过劳动仲裁委员会仲裁后，对仲裁裁决不服从的，可自收到仲裁裁决书之日起15日内向人民法院提起诉讼。人民法院民事审判庭根据《中华人民共和国民事诉讼法》的规定，受理和审理劳动争议案件。

对经过仲裁裁决，当事人向人民法院诉讼的，人民法院必须受理。对人民法院一审判决不服的，当事人可在15日内向上一级人民法院提起上诉；对一审裁定不服的，当事人可在10日内向上一级人民法院提起上诉。若二审审理后做出的裁决是终审裁决，自送达之日起发生法律效力，当事人必须履行。需强调的是，劳动争议当事人未经仲裁程序不得直接向法院起诉，否则人民法院不予受理。

关于处理因签订或履行集体合同发生的争议，《劳动法》做出了特殊的程序规定，即因签订集体合同发生争议，当事人协商解决不成的，当地人民政府劳动行政部门可以组织有关各方协调处理；因履行集体合同发生争议，当事人协商解决不成的，可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。对仲裁裁决不服的，可以向人民法院提起诉讼。

3. 企业劳动争议调解委员会对劳动争议的调解

劳动争议调解委员会是用人单位根据有关法律规定，在本单位内部设立的机构，是专门处理与本单位劳动者之间的劳动争议的群众性组织。

1)企业劳动争议调解委员会的组成

劳动争议调解委员会由员工代表，用人单位(由厂长或经理指定)，用人单位工会代表(由用人单位工会委员会指定)三方组成。

用人单位的代表不能超过调解委员会总数的1/3，调解委员会主任由工会代表担任。调解委员会的办事机构设在企业工会委员会。没有成立工会组织的企业，调解委员会的设立及其组成由企业代表与员工代表协商决定。

调解委员会调解劳动争议，应当自当事人申请调解之日起30日内结束；到期未结束的，视为调解不成。调解委员会调解劳动争议应当遵循当事人双方自愿原则，经调解达成协议的，制作调解协议书，双方当事人应当自觉履行；调解不成的，当事人在规定的期限内，可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。

2)企业劳动争议调解委员会调解的原则

(1)自愿原则。具体包括以下几个方面。

第一，申请调解自愿。只有劳动争议双方当事人都同意调解，调解委员会才能受理。只要有一方不同意则不得受理。

第二，调解过程自愿。调解人员在调解过程中不能采取任何强制或命令的手段，强迫当事人接受调解意见，而应在通过协商、说服教育、分清是非的基础上达成一致。调解协议的所有内容必须是当事人真实、一致的意思表示，不得勉强。

第三，履行协议自愿。调解协议达成后，当事人自愿履行，一方或双方不履行或反悔的，则为调解不成。调解委员会不得强迫当事人履行。

(2)尊重当事人申请仲裁和诉讼权利的原则。



企业劳动争议调解委员会对劳动争议的调解并不是劳动争议仲裁或诉讼的必要条件，在调解委员会调解劳动争议的任何阶段，劳动争议双方当事人都有依法提请诉讼的权利。此项原则具体包括的含义是：

第一，劳动争议发生后，劳动争议当事人自由选择调解或仲裁，调解委员会不得阻止。

第二，调解过程中，当事人都可提出申请仲裁的请求，调解委员会不得干涉。

第三，劳动争议经调解委员会调解达成协议，当事人反悔，不愿履行该协议的，仍享有提请仲裁的权利。对此，调解委员会不得阻拦和干预。

3)企业劳动争议调解委员会调解的程序

调解委员会受理当事人调解申请后，一般按以下程序进行调解。

(1)及时指派调解员对争议事项进行全面调查核实，并做好调查笔录。

(2)由调解委员会主任主持召开由争议双方当事人参加的调解会议，简单的争议，可由调解委员会指定1～2名调解员进行调解。

(3)调解委员会充分听取争议双方当事人陈述，查明事实，分清是非，依法公正调解。

(4)调解达成协议的，制作调解协议书；调解不成的，也应做好记录，并在调解意见书上说明情况。

4. 劳动争议仲裁委员会的对劳动争议的仲裁

劳动争议仲裁委员会是处理劳动争议的专门机构。县、市、市辖区应当设立劳动争议仲裁委员会(以下简称仲裁委员会)，负责处理本辖区内发生的劳动争议。设区的市的仲裁委员会和市辖区的仲裁委员会受理劳动争议案件的范围，由省、自治区人民政府规定。

1)仲裁委员会的组成

各级仲裁委员会由劳动行政主管部门的代表、工会的代表、政府指定的经济综合管理部门的代表组成，仲裁委员会组成人员必须是单数，主任由劳动行政主管部门的负责人担任，其办事机构设在同级的劳动行政主管部门。

2)劳动争议仲裁的原则

(1)一裁终局原则。劳动争议仲裁实行一个裁级一次裁决制度，一次裁决即为最终裁决，当事人不服仲裁裁决，只能向法院提起诉讼，不能向上一级仲裁委员会申述或要求重新处理。

(2)合议原则。仲裁庭裁决劳动争议，实行少数服从多数原则，以保证仲裁裁决的公正性。

(3)强制原则。只要一方当事人申请，不需要另外一方同意，仲裁委员会即可受理开始仲裁程序。仲裁庭对劳动争议调解不成可直接行使裁决权，无须当事人同意。对发生法律效力的仲裁裁定，一方当事人如拒不执行，另一方当事人可申请人民法院强制执行。

(4)回避原则。仲裁委员会委员、仲裁人员及其相关工作人员与劳动争议有利益关系的、与当事人有亲属关系的，以及其他关系可能影响公正裁决的，相应人员应当回避。

(5)区分举证责任原则。由劳动关系的特点所决定，反映平等主体关系间的争议事项，遵循“谁主张，谁举证”的原则。反映隶属性关系的争议事项，实行“谁决定，谁举证”的原则。

3)劳动争议仲裁的程序

(1)申请。劳动争议发生后，当事人申请仲裁，应依法向仲裁委员会提交书面仲裁申请，并按照被申请人人数提交副本。仲裁申请应当载明下列事项。

①劳动者的姓名、性别、年龄、职业、工作单位和住所，用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人的姓名、职务。

②仲裁请求和所根据的事实、理由。

③证据和证据来源、证人姓名和住所。

书写仲裁申请确有困难的，可以口头申请，由劳动争议仲裁委员会记入笔录，并告知对方当事人。

(2)受理。劳动争议仲裁委员会收到仲裁申请之日起 5 日内，认为符合受理条件的，应当受理，并通知申请人；认为不符合受理条件的，应当书面通知申请人不予受理，并说明理由。对劳动争议仲裁委员会不予受理或者逾期未做出决定的，申请人可以就该劳动争议事项向人民法院提起诉讼。

劳动争议仲裁委员会受理仲裁申请后，决定立案的，应当在 5 日内将仲裁申请书副本送达被申请人。被申请人收到仲裁申请书副本后，应当在 10 日内向劳动争议仲裁委员会提交答辩书。劳动争议仲裁委员会收到答辩书后，应当在 5 日内将答辩书副本送达申请人。被申请人未提交答辩书的，不影响仲裁程序的进行。

与劳动争议案件的处理结果有利害关系的第三人，可以申请参加仲裁活动或者由仲裁委员会通知其参加仲裁活动。

(3)案件仲裁准备。组成仲裁庭或指定仲裁员，审阅案件材料，进行必要的取证调查，庭审前进行调解。

(4)开庭审理和裁决。按照下列步骤进行：送达开庭通知，开庭审理，申诉人答辩，当庭再行调解，休庭合议并做出裁决，复庭并宣布仲裁裁决。仲裁庭裁决劳动争议案件，应当自劳动争议仲裁委员会受理仲裁申请之日起 45 日内结束。案情复杂需要延期的，经劳动争议仲裁委员会主任批准，可以延期并书面通知当事人，但是延长期限不得超过 15 日。逾期未做出仲裁裁决的，当事人可以就该劳动争议事项向人民法院提起诉讼。

(5)仲裁文书的送达。裁决书应当载明仲裁请求、争议事实、裁决理由、裁决结果和裁决日期。裁决书由仲裁员签名，加盖劳动争议仲裁委员会印章。对裁决持不同意见的仲裁员，可以签名，也可以不签名。仲裁调解书一经送达当事人且当事人不反悔的，即发生效力。仲裁裁决书自双方当事人收到之日起的 15 日内不向人民法院起诉的，即发生法律效力。仲裁文书的送达方式：直接送达、留置送达、委托送达、邮寄送达、公告送达。

10.4.3 劳动争议的预防

1. *劳动争议产生的原因*

由于占我国劳动争议绝大部分的是企业劳动争议，故本节讨论的劳动争议产生的原因，主要是针对企业而言的。在市场经济条件下，企业生产经营的最终目的是追求利润的最大化。而为了获得最大化的利润，企业经营管理当局必然的选择就是控制成本，而劳动者的薪酬福利作为总成本的组成部分，其绝对水平或增长率往往难以达到劳动者的满意。



另一方面，作为独立的市场主体，劳动者向用人单位提供劳动，其目的是追求个人福利的最大化，即较高的劳动报酬和较为优厚的福利待遇，这样就会和企业长远利益之间形成矛盾。企业经营管理当局和劳动者双方主体的利益差别过大会导致双方的不满，就会产生企业劳动争议。根据发达市场经济国家或地区劳动争议时间的分析，企业劳动争议案件的主要原因就在于企业经营者利润最大化目标与企业劳动者个人收入或个人福利最大化目标之间的利益差别或矛盾。所以，在市场经济条件下，企业劳动关系双方主体经济利益的差别或矛盾是企业劳动争议的内在原因。

在实践中，劳动争议往往是因为劳动合同当事人即用人单位和劳动者中的一方或双方不规范的行为所导致。在用人单位方面，主要体现为不执行或不全面执行劳动法律法规，如不签订劳动合同、不缴纳基本社会保险、不支付或不足额支付加班工资、工作时间大量超出标准工时等，这些都是现阶段用人单位违反劳动法或劳动合同的主要现象。在劳动者方面，主要体现为劳动者缺乏法制观念，在履行劳动合同或提供劳动的过程中，无视劳动合同或劳动法的法律效力，随意而为，如不按劳动法或劳动合同的规定擅自解除劳动合同，泄露商业机密等行为，都形成了违反劳动法或劳动合同的事实。

2. 劳动争议预防的措施

劳动争议的预防，需要政府、企业、工会、劳动者以及社会其他方面的共同努力。

(1)政府应完善立法，加强劳动法律法规的执法力度，健全监督机制，营造良好的宏观环境。我国从1994年颁布《劳动法》以来，围绕《劳动法》颁布、实施了大量的配套法规规章。此外，《公司法》、《工会法》、《劳动合同法》等一些和劳动关系相关的法律也都得已颁布实施。但在实践中，这些法律在可操作性以及执行和监督方面都还存在不足。所以，在劳动争议预防方面，政府首先要进一步完善立法，对现有法律、法规的不完备之处加以修改和补充，减少法律真空区。

(2)企业应依法建章办事，规范管理行为。首先，企业应依法建立健全企业规章制度，企业内部规章制度不能与法律相抵触，并严格按照规章制度执行。其次，要依法加强劳动合同管理，从源头上规范劳动关系。并严格按法定程序实施劳动合同的变更、续订、解除、终止等。再次，要对员工和管理人员进行培训。最后，加强企业劳动争议调解委员会的调节作用，要建立健全企业调解委员会，加强培训和锻炼，不断提高调解人员的业务素质和工作水平，使企业调解工作走上制度化、规范化的轨道。

(3)发挥工会组织的积极作用。我国《劳动法》、《工会法》、《劳动合同法》等法律法规对工会在劳动关系调整的作用做了相关规定，工会参与劳动关系管理，参与劳动关系的调整和规范是法律所赋予的责任和义务。但在实际中，工会的这些作用并没有完全发挥出来，有各方面的因素阻碍了工会充分发挥作用。为让工会组织发挥应有的作用，一方面需要从立法角度提高法律条款的可操作性，另一方面需要降低基层工会组织对企业的依赖性。

(4)劳动者个人要强化法律意识，要知法守法，要敢于运用法律武器维护自身权益。劳动者要积极学习掌握相关的法律法规，依法全面真实地履行劳动合同规定的义务，遵守用人单位的规章制度，不要因个人的不规范行为引发劳动争议。

本章小结

劳动关系是指劳动者与用人单位在实现劳动过程中建立的社会经济关系。劳动关系的好坏关系到企业的正常运转和发展。只有建立和保持一种和谐的、发展的劳动关系，企业才能获得健康的发展环境。

劳动合同是劳动合同制的法律形式，是产生劳动关系的法律事实。劳动合同种类不同，适用对象和范围也不同。劳动合同的主体、内容和形式必须符合法律法规的规定。劳动合同的订立、变更、解除和终止，应当遵循一定的原则和程序。当事人违反劳动合同，应当承担相应的责任。

集体合同是劳动关系领域的重要内容。集体合同在协调劳动关系和维护劳动者权益方面起着重要作用。工会在集体合同的签订和履行中起着主要作用并履行重要职责。

劳动争议是劳动关系当事人之间关于劳动权利和义务的争执。对劳动争议的妥善解决，能促进劳动关系和谐，有利于劳动效率的提高和社会的稳定。我国处理劳动争议的机构有企业劳动争议调解委员会和仲裁委员会以及人民法院。我国处理劳动争议一般采用和解、调解、仲裁和审判等多种形式。从政府、用人单位、工会以及劳动者的角度，都应采取相应的措施，预防劳动争议的发生。



关键术语

劳动关系　劳动关系管理　劳动合同　集体合同　劳动争议



综合练习

一、单项选择题

1. 订立为期2年的劳动合同，双方约定了2个月的试用期，则劳动合同的期限为(　　)。

A. 24个月　　B. 26个月
C. 22个月　　D. 同劳动者约定的终止条件出现

2. 劳动者以辞职的形式解除劳动合同必须提前(　　)通知。

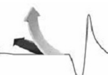
A. 10日　　B. 15日　　C. 30日　　D. 45日

3. 下列关于劳动合同的续订与变更，表述错误的是(　　)。

A. 提出劳动合同续订要求的一方应在合同到期前15日书面通知对方
B. 劳动者在同一用人单位工作满10年，双方同意续延劳动合同，劳动者有权提出订立无固定期限的劳动合同
C. 订立劳动合同所依据的法规发生变化应变更相关的内容
D. 提出劳动合同变更的一方应提前书面通知对方

4. 关于集体合同，表述正确的是(　　)。

A. 我国劳动立法规定集体合同的期限为1～5年
B. 集体合同以双方代表的签字日期为生效日期



C. 我国的集体合同以行业集体合同为主导体制

D. 集体合同协商代表双方人数对等，各方为3～10名，并确定一名首席代表

5. 仲裁裁决书自双方当事人收到之日(　　)内不向人民法院起诉的，即发生法律效力。

A. 7日　　B. 15日　　C. 30日　　D. 60日

二、多项选择题

1. 在(　　)，用人单位不得解除劳动合同。

A. 患职业病或者因工负伤并被确认丧失或部分丧失劳动能力的条件下

B. 患病或者负伤、在规定的医疗期内　　C. 女职工孕期、产期内

D. 用人单位濒临破产的情况下　　E. 法律法规规定的其他情况下

2. 劳动合同无效是由(　　)确定的。

A. 当事人双方　　B. 劳动行政机关　　C. 劳动争议仲裁委员会

D. 人民法院　　E. 劳动争议调解委员会

3. 劳动争议调解的自愿原则是指(　　)。

A. 申请调解自愿　　B. 调解形式自愿　　C. 调解过程自愿

D. 调解内容自愿　　E. 履行协议自愿

4. 劳动争议的预防措施有(　　)。

A. 强化劳动关系当事人的劳动法制观念

B. 强化对劳动法律、法规执行情况监督检查

C. 强化劳动合同、集体合同的管理

D. 强化和完善企业的民主管理体制

E. 完善我国的劳动立法

5. 为防范培训风险，企业与受训者签订培训合同的主要项目包括(　　)。

A. 培训成本的分担　　B. 受训者的服务期限

C. 保密协议　　D. 违约补偿　　E. 培训内容

三、填空题

1. 劳动争议发生后，当事人应当自劳动争议发生之日起________向劳动争议仲裁委员会提出书面申请。

2. 仲裁委员会受理仲裁申请后，应当在________做出仲裁裁决。

3. 劳动者是指具有________和________并从事现实劳动的自然人。

4. 劳动合同的合法原则主要表现在劳动合同订立的________、________和________。

5. 3年以上固定期限和无固定期限的劳动合同，试用期不得超过________。

四、改错题

下面一段是关于集体劳动合同的叙述。

集体合同均为定期集体合同，我国劳动立法规定集体合同的期限为3～5年，劳动者一方的签约人，法定为基层工会委员会；用人单位一方的签约人，法定为用人单位行政机关，即法定代表人，集体合同协商代表双方人数对等，各方为3～10人，并确定一名首席

代表。记录员在协商代表中产生，集体合同草案经讨论修订并提交职工代表大会或职工会议审议通过后，所有协商代表要在经过审议通过的集体合同文本上签字。

由企业一方将签字的集体合同文本一式三份及说明材料，在集体合同签订后的7日内报送县级以上政府劳动行政部门审查。劳动行政部门在收到集体合同后的20日内将《审核意见书》送达，集体合同的生效日期以《审核意见书》确认的日期为准。若集体合同经劳动行政部门审核认定存在无效条款或部分无效条款的，签约双方应在30日内对其进行修改并重新报送审核。

请指出上述描述中存在的5个错误的地方，并予以改正。

(1)______________________________。

(2)______________________________。

(3)______________________________。

(4)______________________________。

(5)______________________________。

五、简答题

1. 简述劳动关系的含义及性质。

2. 什么是劳动合同？订立劳动合同的原则和程序是什么？

六、论述题

1. 论述工会在职工劳动权益维护中应该发挥的作用。

2. 阐述劳动争议发生的原因和预防。

实际操作训练

课题：劳动合同的签订

实训项目：工人与企业签订劳动合同。

实训目的：掌握劳动合同的协商签订。

实训内容：煤矿决定招收井下作业工人50名，其中有20名尚未与原单位解除劳动合同。用人单位拿出事先印好的劳动合同要求工人签字。合同中的内容包括：(1)婚丧假期间不支付工资。(2)每月延长工作时间不得超过40小时。(3)职工一方要求提前解除合同需60天以前通知用人单位。(4)职工可以自愿参加失业保险和养老保险。(5)在合同期内工人患矽肺病不得解除劳动合同。(6)连续工作一年以上可以享受年休假。双方在签订劳动合同时发生争议。

实训要求：

1. 将6个人分成一个小组，进行讨论。讨论内容：(1)该煤矿招收工人中是否有违反法律的行为？为什么？(2)该合同的签订程序是否有违反法律的情况？为什么？(3)该劳动合同的内容是否符合法律规定？为什么？

2. 将6个人分成一个小组，其中5个人组成一个谈判小组，代表某一模拟企业与另外一人通过协商签订劳动合同。

3. 将10个人分成一个小组，组成一个劳动争议仲裁法庭，进行劳动仲裁模拟。其中，3个人作为仲裁员，3个人分别作为申请人、申请人代理人和辩护人，另外3个人分别作为被申请人、被申请人代理人和辩护人，剩余一人作为书记员。





案例分析

根据以下案例所提供的资料，试分析：

(1)甲公司扣发工资是否正确？理由是什么？

(2)甲公司决定解除劳动合同是否合法？有无法律依据？

1998年1月，甲公司聘请王某担任推销员，双方签订承包合同，约定王某完成承包标准，每月基本工资1 000元，超额部分按40%提成。若完不成任务，可由公司扣减工资。该承包合同签订后，王某总是超额完成承包任务。但1998年8月，由于王某怀孕，身体健康状况欠佳，未能完成承包任务，为此，公司按合同约定扣发工资，只发生活费，每月280元，低于当地的最低工资标准320元。其后，王某又有两个月均未完成承包任务。因此，甲公司作出决定，解除与王某的劳动合同，王某不服，向当地劳动争议仲裁委员会提出申诉，要求补发所扣工资，并继续履行劳动合同。

（资料来源：http://www.51test.net/show/597212.html.）



第11章 人力资源信息化管理

教学要求

知 识 要 点	能力要求	相 关 知 识
人力资源管理信息系统的含义和作用	掌握	管理信息系统、人力资源管理
人力资源管理信息系统的主要内容	重点掌握	人力资源管理信息系统的结构、人力资源管理信息系统的应用程序
HRMIS产品的模块组成及其功能	掌握	人事信息管理、招聘管理、考勤管理、薪酬管理、绩效管理、培训管理
信息化人力资源管理的含义	熟悉	互联网、人力资源管理业务流程优化、全面人力资源管理
信息化人力资源管理的内容及优势	掌握	网上招聘、在线学习、电子化、自助服务

技能要点

技 能 要 点	掌握程度	应 用 方 向
人力资源管理信息系统的结构	熟悉	人力资源管理信息系统的构建
人力资源管理信息系统的应用程序	重点掌握	人力资源管理信息系统的应用
典型HRMIS产品的模块组成及功能	掌握	人力资源管理信息系统的具体使用
信息化人力资源管理的内容	掌握	信息化人力资源管理的建立与应用



导入案例

业绩下滑，谁之过

2009 年 3 月 27 日，某大型投资集团总部。人力资源总监王家民收到了一封来自 e-HR 系统的邮件：“王总，您好！集团总经理对一季度员工考核的结果已经审批通过，请您登录系统查看。谢谢!”

“看看这次集团的绩效目标完成得怎么样。”带着一丝期待，王总登录了 e-HR“总裁桌面”系统，选择了“绩效考核分析”…… 出乎意料地，王总首先看到的却是“人均单产完成率减速 37.6%”、“投入产出比同比下降 12%”的醒目提示。

“怎么回事？虽然受全球金融危机影响，集团资金吃紧，很多投资项目搁置，但我们已及时调整了业务策略，精简了部分机构和岗位。按理说，人均单产和投入产出比不应出现这么异常的下滑啊!”好心情瞬间一扫而光，王总赶紧查找问题。

“一季度组织机构和人员调整力度比较大，难道是这次绩效考核的参与度不高，导致绩效结果的代表性不强?”王总想首先了解一季度绩效考核的参与度和准确度，排除此次绩效考核结果的外在因素。很快，他便找到了自动生成的考核人员统计分析图和考核参与度统计表。各部门的平均参与度在 98%以上，关键员工也基本都参加了考核。“看来考核执行力度还不错。”王总忍不住站了起来，点燃了一支烟，略微稳定了一下情绪。

“那就先从绩效最低的分公司入手找找原因吧。”理出了头绪，王总立即掐灭了那支吸了一半的香烟，坐了下来，继续点击鼠标。借助“总裁桌面”的查询穿透功能，他点击了“人均单产完成率”较低的山东分公司数据。“山东分公司一向位于集团中绩效表现的第一梯队，这次居然成了倒数第一?!”王总颇感意外。很快，该分公司 2009 年第一季度的人均单产变化趋势图、人力成本投入产出比趋势图和关键岗位人员季度成绩对比图赫然展现出来。“怎么核心部门——商业事业部、投资发展部和对外协作部的关键岗位人员考核成绩都下降了不少呢？核心部门绩效下滑，难怪山东分公司整体业绩不佳了。”王总再点击“商业事务部”，系统便穿透到此部门，自动生成了关键岗位人员的考核变动人员分析图及其变动人员考核明细表。

“原来有超过一半的员工这个季度的绩效都降低了。”王总不由皱起了眉头，又仔细查看了绩效下降人员的变动人员考核明细表，具体查看这些人最近两个考核周期的考核结果，发现很多员工都是首次参加绩效考核，属于新员工。“新员工引进过多，肯定要摊薄人均单产完成率和利润率。山东分公司怎么在这个时候还‘顶风进人’?”他不禁想到集团的人员编制与人工成本管控还得加大力度。

“不过，会不会是山东分公司人员离职率较高造成的？他们元旦前刚刚换了总经理，一朝天子一朝臣的情况如今也并不罕见。”于是，他马上点击“2009 年人员离职率”分析，全集团各分支机构的第一季度的离职率情况都可以查询。果然，不出王总所料，山东分公司第一季度的人员离职率位居榜首。“看来，还是我们的工作没有做到位啊!”王总感到后背一阵发凉，“高层更迭，更应该早点关注员工士气、稳定关键员工。我得尽快亲自飞到山东分公司。亡羊补牢，为时不晚!”

找到了山东分公司业绩异常下滑的重要缘由，王总决定再看看集团具体绩效指标的变动情况。他回到集团考核界面，打开了指标类得分对比表，对最近两个考核周期的员工具体指标考核分数进行了对比。“内部运营指标基本保持平稳，这段时间的强化内部管理工作的要求看来是比较及时的。财务指标和市场经营指标明显下滑，得马上再和领导班子沟通一下，看看我们的市场战略的调整是否顺应了市场需求的变化。但是，个别员工在学习成长类指标上也有不同程度的下降，看来不仅仅是经济环境带来的影响了。”

王总又从 e-HR 系统绩效管理模块中调出了几个分公司总经理的自我评价和任务完成情况汇报，结

合着各级评分人的考核评价以及培训建议，集团整体业绩下滑的原因也渐渐清晰。

"综合来看，一季度业绩明显下滑，不仅是因为经济环境对既有业务产生了影响，业务战略调整的效果还没得以展现，也是因为部分分公司没有做好人员规模和成本费用的管控，而且一些关键员工也有了消极情绪，工作和能力提升的积极性方面都受到了影响"。终于找到了原因，王总不由得松了一口气。

"找到问题，才能对症下药!"王总再次站了起来，踱到窗口，开始构思下一季度的绩效改进方案……

(资料来源：http://www.chinahrd.net/ehr/info/60484.)

请思考：

1. 案例中展示的 e-HR 的作用与优势有哪些?
2. 该案例给我们什么启示?

信息化发展是 21 世纪最重要的发展，信息技术竞争是 21 世纪最激烈的竞争。谁抢占了信息化发展的制高点，谁就掌握了发展的先机，赢得了发展的主动权。顺应时代发展潮流，融入世界发展格局，要求我们必须加快信息化建设，否则，就会与时代脱节，就会被历史淘汰。

11.1 人力资源管理信息系统概述

知识经济是知识的承载体——人力资源成为组织管理的重心，在更为新颖的经营理念和管理模式的冲击下，人力资源管理，尤其是人力资源管理部门的角色定位，同样被历史推到了变革的十字路口。企业人力资源经理人要从过去的行政、总务、福利委员会角色转变为学习型组织、教育的推动者、高层主管咨询顾问、战略业务伙伴、管理职能专家和变革倡导者。如果这种角色的转变是必然的，那么，相应的人力资源管理的技术路径依赖也必须寻求改变。为了避免组织信息失真和时滞性的内耗，在链条式的人力资源管理活动中，信息系统技术的开发和使用成为不可或缺的一个重要环节。组织能够凭借它，方便迅速准确的特性优化人力资源管理活动的业务流程，使其朝着组织期望的行为模式和目标结果前进，而且通过信息系统可以在管理者和员工之间建设一个透明快捷、低成本的互动途径，真正实现管理零距离以建立公平、公正的组织氛围。

11.1.1 人力资源管理信息系统的含义

人力资源管理信息系统(human resource management information system，HRMIS)指通过建立一种信息平台，将信息技术与人力资源管理技术切合入组织的管理实践活动之中，从而使之适用于企业和部门的具体需要，能够处理包括规范和例外的、普遍存在和特殊的、相对简单的和错综复杂的情境的结构工具。人力资源管理信息系统的开发和应用，无论是从理论分析还是实践检验，都证明其能够有助于企业定义与优化人力资源管理的业务流程，提高工作效率，改善服务质量，并提供基于信息的决策支持，成为企业人力资源管理信息化、职业化、个性化的工作平台。

结合人力资源管理信息系统的定义，并根据其具体应用情况，可以将人力资源管理信息系统的特点概括为以下几点。



1. 一种面向管理决策的综合系统

人力资源管理信息系统是一个为人力资源管理决策服务的综合性信息系统，可以根据人力资源管理的需要，及时提供所需要的信息，帮助决策者做出决策。一个组织在建设人力资源管理信息系统时，可根据需要逐步应用个别领域的子系统，然后进行综合，最终达到应用管理信息系统进行综合管理的目标。对于人力资源管理信息系统，综合的意义在于产生更高层次的人力资源信息，为人力资源管理决策或其他决策提供服务。

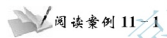
2. 一个复杂的人机系统

管理信息系统的目的在于辅助决策，而决策只能由人来做，因而人力资源管理信息系统必然是一个人机结合的系统。在人力资源管理信息系统中，人力资源管理人员既是系统的使用者，又是系统的组成部分。因此，在人力资源管理信息系统的开发使用过程中，应根据这一特点，正确界定人和计算机在系统中的地位和作用，充分发挥人和计算机各自的长处，使系统整体性能达到最优。

3. 一种与现代管理方法和手段相结合的系统

如果不采用先进的管理方法，只是简单地采用计算机技术提高处理速度，仅仅用计算机系统模仿原手工管理系统，那么充其量只是减轻了人力资源管理人员的劳动，发挥的作用将十分有限。人力资源管理信息系统要发挥其在提升人力资源管理水平中的作用，就必须与先进的管理手段和方法相结合，在开发人力资源管理信息系统时，融入现代化的管理思想和方法。

11.1.2 人力资源管理信息系统的作用



阅读案例 11-1

松下电工以 Oracle HRMS 打造国际级的人力资源宝库

松下电工(Panasonic)在中国区域有着长久的耕耘与经营，包括销售、制造与关系事业在内，已经有多达 21 个社以及超过 8 千名员工的庞大编制。要在幅员辽阔、民情迥异的中国成功地开疆辟土，“人”绝对是最重要的条件之一。松下电工中国集团选择导入 Oracle HRMS，将原本单纯的人力资源作业升级成为人力资产管理平台，结合自动化、标准化与智能化的能力，向培育国际级人才的目标迈进。

以国际化规格提升人力资源品质与价值

松下电工通过 ERP(enterprise resourse planning，企业资源规划)系统的导入，对企业资源达到了数据一元化管理、迅速驾驭信息与协助经营决断等目标，但人力资源却处于人工操作、制度不明、管理不一的状态。例如，已经导入 ERP 系统的各公司，仍采用 Excel 或其他 PC 软件手工管理及计算薪酬的做法，不仅难以掌握实况，也无法与财务系统集成，不能进行数据统计与分析。而且，以手工处理员工管理、录用管理与合同管理等作业，人事部门人员编制较多，又形成另一笔费用的支出。

松下电工希望透过新系统的建置能达到“人事管理高度化、工作效率化”的目标，解决原先人工操作无法达成的问题。例如，工资调整测算时，能制作多套方案、实际演示成本；实现浮动薪资制度，根据营业人员的销售利润、生产人员的绩效业绩计算薪酬。此外，透过 Web 化的接口提供自助式服务，如年休申请、批准、管理等功能，实现无纸化工作流，另结合出勤检查系统，将考勤卡与饭卡纳入薪资的集成计算，而且一定要符合中国法律对人事报表的要求。

松下电工中国集团信息系统部部长丸山博仪指出："中国当地优秀人才的流失现象日益严重，为了保留优秀人才，就必须达到人事管理高度化的目标，以兼具公平性、透明性与吸引力的制度，提高忠诚度、强化管理能力以及加速经营决断。" Oracle HRMS则以"Best Practice"协助松下电工满足复杂又多元的需求，实现"One Family"的愿景。因为在集团内松下电工有不同的组织，不同的人事操作系统，所以应用"Best Practice"建立一个共通的人事平台基础至为重要。所谓"One Family"，就是实现全体员工公平一致的考评系统，消除外派常驻人员与当地雇员的双重标准以及人事评价的治外法权问题，集团内任何公司、任何国籍的员工都适用于单一的管理及评价标准，以兼顾本地化与全球化的经营需求。

Oracle提出的"Best Practice"就是采行"联邦式"作法，而非一般的集中式或分布式作法。由于松下电工在中国拥有多家性质不同的事业体，各个事业体无论是在企业面、实务面或功能面都必须遵循"Best Practice"。如此一来，既能稳定掌握服务成本与服务品质，创造最佳的投资效益，导入的Oracle HRMS事业体从最初的两家扩散到全集团的二十多家，也能通过共享服务的模式来控制运营成本，避免投资费用的暴增而影响获利。

兼备短期与长期效益，展现有形与无形价值

松下电工认为，Oracle HRMS达到了两大目标：一是提高人事部门的工作效率与水平，二是推动中国事业集团构筑人事数据库系统。以第一项目标来看，人事与财务、出勤、销售、生产管理的数据集成以及与ERP同级的集中管理功能，就是最好的成果。至于第二项目标，Oracle HRMS实现了公平化与透明性的要求，支持经营本地化的集团人才战略系统，提高了松下电工集团中国事业整体的"人财"管理与活用水平。

Oracle HRMS的导入更大幅地改变了人事部门的职能议题。过去，人事部门必须花费高达70%～90%的时间进行事务处理与人事外围等定型作业，如各类申请与事务性手续、更新人事档案、计算薪资等，而攸关企业竞争力的人事企划业务就遭到忽视。而今，绝大部分的定型作业皆可交由Oracle HRMS的自动化流程与自助式服务功能来完成，人事部门就能成为员工的战略伙伴，进行各种制度与考评体系的开发、人员培训与配置等策略性业务。值得一提的是，松下电工导入Oracle HRMS不到一年的时间，投资运营收益就高达180%，这是以效率提高与增值服务提供所创造的收益。对照Oracle HRMS系统投资成本，所展现的净收益，其创造的投资运营收益更将持续至2015年。若对现有平台持续增添功能，投资运营收益更将高达300%以上。

Oracle HRMS快速地呈现多元化的应用效益，包括提高工作效率、减少运营成本以及提供增值服务。工作效率的提高可直接反映在运营成本的减少方面，如薪酬处理及核对时间、支持与服务人员、加班费的支付都可因此缩减。另一方面，可提供更多的增值服务，如改善生产计划管理，为生产规划更好的人员计划；另外，还可改进劳动力管理以及对员工的服务。但松下电工更看重Oracle HRMS的长期效益，即可实现培养人才、形成公司文化等目标。丸山博仪表示："吸收人才的方式在变，我们的需要已经从人才(human resource)变成人财(human capital)。近年来很热门的信息安全的议题其实就是'人'的问题，Oracle HRMS让我们能整合人才信息数据库，超越企业界限调配人才，达成员工满意度提升的目标，借着兼顾集团整体的整合性与企业间的有机结合，为我们在中国的业务扩展创造最高的竞争力。"

（资料来源：Oracle公司．松下电工以Oracle HRMS打造国际级的人力资源宝库．日用电器，2007(2)：41-43.）

思考题：

1. 根据上述案例谈谈你对人力资源管理信息系统作用的认识。

2. 结合具体事例说明人力资源管理信息系统的实施会给企业人力资源管理带来哪些影响？

目前，很多企业出于种种原因已经根据本企业特点，选购并建立了相关的人力资源管理信息系统软件。但仍有很多企业管理人员或决策者并没有真正认识到人力资源管理信息



系统的作用，他们认为人力资源管理信息系统的作用，只在于将员工信息输入计算机，然后可以快捷地打印出漂亮的报表。事实上，基于信息技术的人力资源管理信息系统的作用不仅如此，具体说来，主要包括以下几点。

1. 及时提供全面可靠的信息

虽然人力资源管理者也可以用 Word 或 Excel 等软件来保存和处理员工的工资、养老金、劳动合同等信息，但信息非常分散，员工的工资信息、养老金信息、合同信息以及其他个人信息可能被存放于多个文件中，这种分散的信息源，在信息的采集、整理和更新时会产生许多重复的工作，造成人工浪费，其保存和查找也是一个相当困难的过程。而人力资源管理信息系统则可以通过建立统一的人力资源管理数据库，将与人力资源管理相关的信息全面、有机地联系起来，有效地减少信息更新和查找中的重复劳动，保证信息的相容性，从而大大提高工作效率。此外，人力资源管理信息系统不仅能够记录所发生的动态数据，同时还能够利用各种报表生成工具提供对决策有价值的分析报告。例如，薪资普调或薪资体系变更前，生成按岗位的历史薪资分析报告；通过对员工工资结构分布的分析，为决策层提出有关成本的控制建议；通过员工考核数据的分析，了解组织目前整体的绩效状况等。同时，人力资源管理信息系统能够提供更为安全的技术支持，可以根据用户不同的岗位、工作性质、职位等，分别设定用户访问系统的权限。因此，人事薪资等信息的保密性，会因为人力资源管理信息系统的采用而得到加强。

2. 简化人力资源管理工作，强化其战略职能

人力资源管理信息系统的建立可以为企业搭建一个标准化的人力资源管理业务平台，大大减少人力资源管理部门的常规性日常事务，从而强化其战略职能。标准化的、科学的人力资源管理信息系统拥有易查询、易访问的信息库，能完成绝大部分的事务性工作，可以为管理者提供及时、准确、整合的信息。从而把人力资源管理人员从繁重的日常行政管理或服务性管理事务中解放出来，更多地行使其管理职能。使得人力资源管理人员能够站在企业发展战略的高度，分析、诊断企业的人力资源现状，挖掘和开发人才的价值，把工作重心放在支持企业管理层的战略决策以及服务员工上，更多地注重为管理层提供决策咨询和建议，更多地关注企业最重要的资产——员工和员工的集体智慧的管理。从而实现其由传统的执行角色向现代的参与战略的角色转变，支持企业的战略目标。

3. 规范人力资源管理部门的业务流程

设计良好的人力资源管理信息系统，不仅能将人力资源管理部门的工作职能完全覆盖并划分清楚，而且能将经过优化的业务流程在系统中集中体现，包括招聘流程、绩效管理流程、培训和开发流程、职业规划流程以及离职流程等。进而帮助人力资源管理者实现人力资源管理规范化的业务运作，提高人力资源管理的科学性。

4. 提高企业的整体管理水平

实施人力资源管理信息系统之后，经过整合形成的较为全面、准确、一致和相容的信息，不仅可以让企业领导对本企业人力资源的现状有一个比较全面和准确的认识，而且可以生成综合的分析报表供企业领导人在决策时参考。例如，在薪资普调或薪资体系变更前，生成按岗位的历史薪资分析报告等，从而辅助企业领导决策科学化。同时，实施人力

资源管理信息系统的过程本身也包含着回顾企业本身的机构和岗位设置、管理流程、薪资体系等，并根据软件中所蕴含的先进管理思想来改变现行的体系。因此，人力资源管理信息系统的实施过程也是一个反思现行制度，重组、改进和提高管理水平的契机。此外，人力资源管理信息系统的运用可以顺应当今国际人力资源管理的信息化发展方向，实现信息资源的有效转移和优化，有助于将先进的管理理论和先进的信息技术的实践经验转化为企业的竞争力。对于国内企业来讲，人力资源管理信息系统软件，不仅诠释了人力资源管理的全部内容与业务流程，成为企业人力资源部门信息化、职业化、个性化的管理平台，而且可以将先进的管理思想与中国的传统文化相融合，从而适应企业提升管理水平、应对竞争挑战的需要。

5. 增强员工自我管理与开发能力，提高人力资源的服务质量

信息技术的成熟和员工自助系统，使得人力资源管理信息系统软件具备了薪资管理、保险福利管理、人事管理、考勤管理、自助服务、培训管理、绩效管理、劳动合同、时间管理、人力资源规划、报表统计等多项功能。这些功能的应用，不但使远程人力资源管理变得更为简单，也让普通员工参与自我管理成为可能，从而大大提高了人力资源管理部门的服务质量。

11.2 人力资源管理信息系统的主要内容

本节主要介绍人力资源管理信息系统的结构、应用程序以及典型人力资源管理信息系统的模块及其主要功能。

11.2.1 人力资源管理信息系统的结构

一般而言，人力资源管理信息系统从功能结构上可以分为3个层面：基础数据层、业务处理层和决策支持层。

基础数据层包含的是变动很小的静态数据，主要有两大类，一类是员工个人属性数据，如姓名、性别、学历等；另一类是企业数据，如企业组织结构、职位设置、工资级别、管理制度等。基础数据是整个系统正常运转的基础，主要在人力资源管理信息系统初始化的时候使用。

业务处理层指对应于人力资源管理具体业务流程的系统功能，这些功能将在日常管理工作中不断产生与积累新数据，如新员工数据、薪资数据、绩效考核数据、培训数据、考勤休假数据等。这些数据将成为企业掌握人力资源状况、提高人力资源管理水平以及提供决策支持的主要数据来源。

决策支持层建立在基础数据与大量业务数据组成的人力资源数据库基础之上，通过对相关数据的统计和分析，从而快速获得所需信息，如工资状况、员工考核情况等。这样不仅能够提高人力资源的管理效率，而且便于企业高层从整体上把握本企业人力资源的情况。

典型人力资源管理信息系统结构图如图11.1所示。



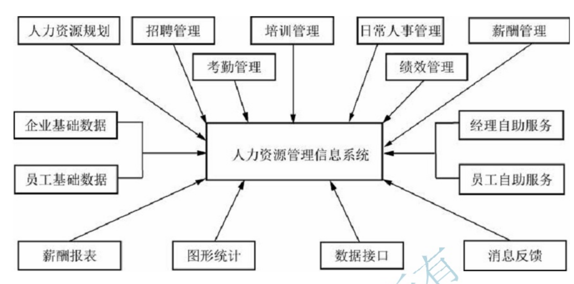


图 11.1　人力资源管理信息系统结构图

（资料来源：姜军．人力资源管理信息化开发与操作实验．北京：经济科学出版社，2008：136.）

11.2.2　人力资源管理信息系统中的应用程序

随着信息技术的发展以及各方的重视，近几年，国内外与人力资源管理有关的软件系统和应用程序发展迅速，众多软件不断涌现。这些软件从功能上分析，其应用程序大致可分为以下几种。

1．人事信息统计程序

在人力资源管理信息系统中，首先必须应用人事信息统计程序登记企业的人力资源信息，因为科学的人力资源管理首先需要了解、掌握的是组织中人力资源的有关信息。人事信息统计系统一般包括组织成员个体登记信息和组织人员整体结构信息两大部分。

1)组织成员个体登记信息

组织成员个体登记信息的主要作用在于汇集工作人员以下几方面的信息：①自然状况，包括性别、出生日期、健康状况、民族以及婚姻状况等；②受教育状况，包括学历、学位、专业以及其他证书；③技能状况，如文书能力、操作技能、管理能力、专长以及相应的资格证书；④工作经历，包括以往的供职单位、担任的职务、奖惩情况、所受评价等；⑤工作状况，包括现工作岗位或职务及所属部门、岗位变动情况、工作实绩、工作适应性以及考核成绩等；⑥培训状况，包括培训次数、培训种类、培训内容、培训成绩等；⑦工资收入情况，包括工资类别及等级、奖金、津贴以及提薪记录等；⑧工作态度，包括工作效率、工作质量、出勤记录、工作建议等。除了这几类信息之外，还可根据需要收集其他一些信息，如家庭背景、社团资格、外文水平、工作事故、上级评价等。这一部分信息可以通过工作人员自己填表登记的方式和人力资源部门查阅人事档案材料的方式汇总。

2)组织人员整体结构信息

组织人员整体结构信息在个体登记信息的基础上形成，主要是对现有人力资源结构形态的描述。工作人员个体登记信息汇总之后，通过综合性的统计分析，就可以绘制出组织现有人力资源的各种结构分布图表。例如，①年龄结构分布图，确定若干年龄组，统计出

各年龄组的比例；②学历结构图，按初中、高中、中专、大专、本科、研究生等层次，统计出各文化程度层次人员的比例；③专业结构比例图，先把工作划分为管理人员和专业技术人员两大类，统计出两大类人员的比例，然后再把两大类人员按需要细分为几种专业，并统计出各种专业人员的比例；④职务结构比例图，按若干职务层级分别统计出各层级职务人员的比例。此外，还可以按其他结构类型进行统计。每一种结构统计的数据，按要求都可以用单元结构分布图表来表示。各种结构还可以根据需要，综合起来进行某些方面的统计分析。例如，可以把年龄结构与学历结构结合起来进行综合统计，从而绘制出各年龄组学历程度的百分比分布曲线图等。

2. 薪酬管理应用程序

薪酬管理应用程序主要用于企业薪资和福利计算的全过程。薪酬管理程序可以事先设置各独立单位、部门以及各类人员的薪资结构、所包含的薪资项目和计算规则，然后根据事先设置的规则自动计算员工实发薪资、应缴个人所得税、个人缴纳的各种保险金数额，并可提供不同地区计税方式以及货币种类支付方式，实现按单位、按部门和按个人等多种薪资发放方式。通常，这些程序还可以根据企业的政策设置并计算由于年假、事假、病假、婚假、丧假等带薪假期以及迟到、早退、旷工等形成的对薪资和福利的扣减。能够设定企业的成本中心，并用成本中心将薪资和总账连接起来，直接生成总账凭证，还能存储完整的历史信息以便查询和生成报表。这类系统也可处理部分简单的人事信息。

3. 培训管理应用程序

培训管理应用程序一般通过培训需求调查、预算控制、结果评估和反馈以及培训结果记载等手段，实现培训管理的科学化，并且和人力资源信息有机地联系起来，为企业人力资源的配备和员工的升迁提供科学的依据。培训管理程序可以根据收集的培训需求，规划制定企业在某时间段内所安排的培训内容、培训地点、培训时间以及受训人员、培训方式、培训预算等，并对培训实施过程进行管理，进而通过对培训过程的调查分析评价培训效果，以利于培训计划的改善。严格地讲，基于计算机的培训管理系统不能归于人力资源管理信息系统，但由于学员可以不受时间、地点和教员讲课水平的限制，自学后通过联机考试，其结果也可以记入人力资源管理信息系统中，因而受到很多企业的青睐。有些企业甚至自己组织力量投资开发专用的培训软件。

4. 考勤管理应用程序

为了有效地记载员工的出勤情况，很多企业购置了打卡机、考勤机等设备。考勤管理程序一般都与这些设备相连，并充分考虑到多班别、请假、出差、排休、违纪出勤等多种特殊考勤情况，根据用户自定义的考勤规则和考勤公式，过滤掉错误的数据，从而生成较为清晰的员工出勤报告，并可将相关资料导入薪酬管理应用程序中，使考勤数据与薪资计算直接挂钩，参与薪资计算。其生成的文档还可作为历史信息保存，用于分析、统计和查询。此外，通过自助系统，员工还可进行在线请假、出差申请等。

5. 集成化的人力资源管理信息系统

集成化的人力资源管理信息系统是较理想的人力资源管理信息系统。它从科学的人力资源管理角度出发，从企业的人力资源规划开始，一般包括招聘、岗位描述、培训、绩效



评估、个人信息、薪资福利、各种假期、离职等与员工个人相关的信息，并以一种相容的、一致的、共享的、易访问的方式储存到集中的数据库中，从而将企业内员工的信息统一地管理起来。其灵活的报表生成功能和分析功能使得人力资源管理人员可以从烦琐的日常事务性工作中解脱出来，将工作重心放到更富有挑战性和创造性的人力资源分析、规划、员工激励和战略等工作中去。完整的历史信息可以记载员工从面试到离职整个周期的薪资、福利、岗位变迁、绩效等信息。同时由于这类系统可管理较全面的人力资源和薪资数据，因而还可以生成许多综合性的报表供企业决策人员参考，如按岗位生成的平均历史薪资图表、员工配备情况的分析图表以及个人绩效与学历、技能、工作经验、接受过的培训等关系的分析图表等。

11.2.3　典型HRMIS产品的模块组成及其主要功能

为了实现人力资源管理工作的流程自动化、业务规范化以及管理工作的系统化，最大限度地使企业各项办事流程与内容尽快完成，进而提升人力资源管理部门的作业效率，一个能够成功应用并有效实施的人力资源管理信息系统，在设计时需要考虑人事信息、组织结构、招聘、薪资福利、考勤休假、绩效考评以及培训等基础及专业工作，同时需要考虑各个可能的应用层面。因此，典型的HRMIS产品一般包括人事信息管理功能模块、人力资源规划功能模块、招聘管理功能模块、考勤管理功能模块、绩效管理功能模块、薪酬管理功能模块、培训管理功能模块、公共信息管理功能模块、报表中心、员工自助和经理自助功能模块以及系统管理功能模块等。各模块的主要功能简述如下：

1. 人事信息管理模块

人事管理是企业人力资源管理中的事务性工作，包含人员档案维护、人员变动、统计分析、综合查询、合同管理等功能，为管理者全方位地了解企业拥有的人力资源并对这一资源进行开发提供决策支持。本模块为系统的基本模块，主要功能包括以下方面。

(1)根据企业实际需要自定义员工人事档案项目。

(2)员工人事信息的录入、增加、删除、修改等。

(3)强大灵活的查询功能，可以自定义查询、组合条件查询、快速定位查询以及模糊查询，使用快捷方便，充分满足用户对人事信息的各种查询要求。

(4)强大灵活的人事信息统计分析功能，可以随意对人员信息、合同协议信息等进行一维、二维交叉统计分析，为决策提供支持。同时系统与报表中心连接，可以选择采用多种不同的统计图表并实现统计报表的上报下载。

(5)可以按用户需求设置首页自动提示信息，如自动提示员工试用期满、合同期满、生日、培训时间、考评时间等信息。

(6)跟踪管理员工从进入企业到离职全过程的历史记录，包括薪资变动、职位变动、奖惩情况等。

(7)可连接与员工相关的各种文档，如Word文件、Excel文件、扫描文件等，提供多种不同形式的员工信息报表。

(8)可以按用户需求自定义员工花名册格式，并按格式显示、打印花名册内容等。

2. 人力资源规划功能模块

本模块从业务流程入手，分析工作、规划设置各级组织机构和岗位、确定编制、明确各岗位职责和了解相关人员的能力，提供岗位管理工具，支持企业的发展战略。主要功能如下。

(1)用户可以根据需要，灵活地对单位或部门进行多级设置、维护和扩展，包括灵活设置各级组织机构、职级、岗位，灵活定义各机构之间的上下级关系。在部门职责管理中，用户可以自由地对部门功能职责进行编辑、修改和调动。

(2)灵活调整和管理各岗位职级、岗位职责、任职资格、岗位编制等信息。

(3)可输出图形化的组织结构，直观反映企业的组织结构。

(4)在工作分析的基础上，对企业设定的职位进行全面管理。目的是建立企业职位体系，并对职位的基本信息及附加信息进行管理。该模块可输出打印职位说明书。

(5)针对不同的职位提出职责检测标准，为企业进行及时的职责诊断。

(6)根据人力资源计划，实时反映企业职位的空缺状况，为人员招聘提出自动申请和职责要求，作为招聘计划的重要参考依据。

(7)灵活生成更新率、增长率、离职率等规划指标。

(8)确定新进、淘汰、调动、继续教育的基本目标。

3. 招聘管理功能模块

本模块可对应聘人员进行资料筛选及测评，并对录用和不录用应聘者进行反馈。未录用人员资料及其面试结果等信息可以保留在应聘者档案里，等待下一次筛选及测评；录用人员的资料则可直接导入正式的人事档案中，避免再次录入。本系统旨在提高招聘效率和招聘质量，降低招聘成本，并通过严格的结构化面试寻找出企业所需要的人才。其主要功能包括以下方面。

(1)提供企业部门的流程化岗位需求申请、审批管理，以及企业员工的流程化岗位调换需求申请、审批管理。

(2)随时显示职位空缺信息，针对不同的职位空缺，提供基本信息、职位说明、对职位的具体要求、申请该职位必备条件等的管理。

很多软件的招聘管理模块支持网络招聘方案，其系统基础平台可生成一个企业门户网站，其中有“求职”一栏。求职者可以通过登陆企业门户网站进行注册，提交或管理个人简历、申请职位、在线测评并查看测试结果等，从而节省双方的时间和成本。

(3)根据空缺职位的任职条件设置组合条件，查看应聘者的详细简历，过滤不符合条件者，对通过筛选的人员安排面试等环节，并可分类建立应聘人员档案库，便于查询检索。

(4)根据自定义规则批量安排面试时间，并在必要时自动调整时间。面试流程可通过网络自助服务的方式自动化处理，相关人员的评价自动存储并汇总到人力资源管理部门。

(5)提供测试题库管理和备用人才库管理。测评问卷可以根据岗位要求自动生成，既可在计算机上答题，也可打印出来答题。

(6)可批量发送电子邮件或打印通知单将面试结果通知应聘人员。录用人员数据自动



转入员工信息库，减少重复录入。未录用人员信息则转入企业后备人才库，以备今后查询。

(7)计算招聘费用比、录用比、应聘比以及合格率等，评价招聘效果。

4．考勤管理功能模块

本模块支持所有能将数据导出成为文本文件的考勤机，包括感应卡机、条形码机、指纹机等，也支持手工考勤，同时可充分考虑到员工的出差、轮休等特殊考勤情况。根据用户自定义的考勤规则对员工的工作出勤情况进行记录、统计和管理，为薪资计算、劳动成本分析以及绩效考评提供准确依据。主要功能包括以下方面。

(1)提供对不同考勤机的数据导入、读取接口。

(2)灵活设置上下班时间、倒班与加班类型，灵活设定和调整节假日、公休日和休息日。

(3)对每个部门或每位员工设置不同的考勤方案，提供批处理功能。

(4)记录每位员工的出勤状况，根据方案设定自动判断迟到、早退或旷工。同时制订加班计划，记录员工的加班情况。

(5)记录员工的请假、休假情况，并做销假预警提示与销假处理。

(6)统计每位员工的月出勤结果，并将其与薪资系统连接进行计算。

(7)提供特定时间内个人、部门、公司的出勤数据统计图表，并进行分析比较。

(8)自动计算和累计员工的假期，汇总假期明细及结存报表。

(9)提供流程化休假申请审批管理。通过自助系统，员工可以进行在线请假。

5．绩效管理功能模块

绩效管理系统的部署方式因企业的行业模式、发展战略、发展阶段和工作岗位的不同而不同。人力资源管理者在不同时间、不同部门需要应用多种不同的考评管理工具，如KPI、EVA、BSC等来开展工作，这些工具在e-HR(electronic human resaurse，电子化人力资源管理)中以应用模型工具与开放式的信息系统平台有机地结合在一起。系统既设计了一个用户可以自己定义绩效考评项目和绩效考评类别的平台，又提供了可以满足KPI、BSC、360度反馈等各种考评方式的参考模式，力图帮助企业实现客观公正的考评。其主要功能包括以下方面。

(1)灵活定义考评规则的各项指标、考评评分权重、考评评分标准等，设定考评表。

(2)按岗位、部门灵活设置及调整考评的规则和考评的周期。可为每个岗位创建不同的考评问卷，支持月度考评、年度考评、调岗考评、转正考评以及升职考评等多种考评。

(3)灵活设置考评层级关系，制订滚动考评计划，选择考评对象与考评规则，指定参与人员，并根据考评计划自动向考评人、被考评人发出考评通知。

(4)部门主管在绩效考评周期内对员工的日常工作情况、任务完成情况以及工作态度、工作能力进行阶段性的考察并做相应记录。考评结果、记录周期可灵活设置。

(5)根据考评人的评价，自动计算考评人的综合得分。并将考评结果与薪资、职业生涯规划以及培训等功能模块相关联，为人力资源管理的其他功能，如薪资计算，提供支持。

(6)根据考评的历史记录，分析员工及部门业绩的改善情况，并可利用考评结果对应表(预期目标与完成目标)，从各种不同角度对考评结果进行统计分析。

(7)提供员工绩效考评结果查询、申诉及处理。

6. 薪酬管理功能模块

薪酬管理功能模块主要涉及薪酬标准设置、初始化、计算考勤、计算相关保险和奖金等因素，涵盖现金、非现金的各种报酬的管理。计算公式与组织职位、员工个人能力、考勤、绩效和培训结果相关，核算、统计、发放等事务性工作在统一的平台中完成。集团各子公司也可以单独处理业务，定义自己的流程，制作不同的报表。其具体内容包括以下方面。

(1)灵活设置各独立单位、部门和各类人员的薪资结构以及所包含的薪资项目和计算规则。

(2)根据已设置规则，自动计算员工实发薪资、应缴个人所得税、个人缴纳各种保险金数额等。可基于上月数据进行下月薪资计算，只需对变化部分进行调整。也可对计算有误的薪资计算进行重算、纠错。此外，还可自定义工资计算参数，分别计算工资表的每个项目。

(3)灵活管理计税方式，支持不同地区定义不同的计税方法。

(4)根据人事变动反馈信息，录入受影响的薪资项目，保证薪资发放的准确性和及时性。

(5)薪资调整批处理或指定个别计算员工薪资。

(6)与考勤系统连接，根据员工考勤情况调整员工的薪资福利；与绩效考评系统连接，根据员工绩效考评情况调整员工薪资。

(7)设置不同的员工和领导查询功能。员工可以网上查询个人当月薪资及薪资历史情况、个人福利累计情况等。

(8)可生成 Word、Excel、Txt 等不同格式的薪资福利明细报表和统计报表。每月薪资可通过加密方式，采用 E-mail 发送给员工并打印工资条。此外，数据可以与银行自动转账系统相兼容的数据格式输出，并储存于磁盘，方便向银行报盘。

(9)提供完善的薪资统计分析功能，可根据单位、部门、员工类型、时间、薪资项目或等级进行薪资统计及分析，为制定薪资制度与调整薪资结构提供依据。

7. 培训管理功能模块

企业通过本模块可以规划自己的培训体系和调配培训资源，合理安排和管理培训日程、课程、进度和结果等信息，进而评估培训的效果。指导、控制培训开发的下一个循环，促进员工个人发展，保持与公司的战略目标相统一。其主要功能包括以下方面。

(1)提供企业部门和员工的流程化培训申请、审批管理。各级员工、部门主管可以通过本模块填写培训需求申请表，然后由系统自动汇总生成培训需求统计表。

(2)根据培训申请统计和人力资源规划，制订培训规划与相应的培训实施计划。可与职务职能、绩效考评以及员工职业生涯规划等相连接，从而制订必要、合理的培训计划。

(3)对培训费用进行管控，自动在预算基础上生成费用预警。



(4)对不同类型的培训，如企业内训、员工自训、出国受训等进行不同的管理。

(5)对教师资源、教材资料、外部培训信息库、培训机构与培训地点进行管理。

(6)有效地计划和管理培训的条件、目标、内容、时间、地点、设备账单和预算等，自动检查可能发生的冲突。

(7)提供培训签到和培训协议管理，将培训与合同管理模块连接。

(8)对培训结果进行全面考评和分析，包括进行教师和学员的相互考评，对培训效果进行跟踪管理，形成反馈结果，以便改善下一次培训计划。

(9)通过本模块可以查询员工的所有培训信息，可以按照设定的条件交叉进行培训信息的查询统计。

(10)对有特殊要求的企业，提供远程培训平台，制作在线培训课件，使员工随时随地都可以通过网络接受职业培训。

8. 报表中心

报表中心模块将系统各个模块的报表集中起来，让用户进行集中管理，从而使企业管理人员可以方便地获悉公司人力资源各层面的情况，为制定最具竞争力的策略提供依据。其主要功能包括以下方面。

(1)提供灵活定义报表统计条件和显示格式的功能，可生成多种分析图表。

(2)提供报表自动校验功能。

(3)可以自定义各种查询和报表，所有报表的数据范围和查询条件可以自由控制。

(4)包含树状查询、条件查询、统计报表等功能。树状查询可满足所有员工在工作中对于组织结构及相关工作人员信息的查询需求；条件查询可根据管理者的权限范围按其需要对员工所有信息进行查询；统计报表对企业人事信息进行汇总。

9. 员工自助与经理自助功能模块

自助模块有严格的权限控制和优化的工作流程，为非人力资源部门的员工与经理提供基于 Web 的企业内部网络应用，使他们可以采用 Web 浏览器在企业内部网范围内实时访问。让员工和非人力资源部门的管理人员也可以参与到人力资源管理流程中，使人力资源管理更科学。其主要功能包括以下方面。

(1)领导查询功能，是专为企业领导、决策者设计的，包括人事、机构、工资和报表等的综合浏览分析。通过该功能，整个系统的各子系统产生的信息将一览无余。

(2)员工在线查看企业规章制度、组织结构、重要人员信息、内部招聘信息、个人当月薪资及薪资历史情况、个人福利累计情况、个人考勤休假情况等，并可在线填写培训需求或注册内部培训课程，在线提交请假或休假申请或更改个人数据，与人力资源部门进行电子方式的沟通。

(3)直线经理可以在授权范围内在线查看所有下属员工的人事信息，更改员工考勤信息，审批员工的培训、请假、休假等申请，并能在线对员工进行绩效考评。

(4)根据员工对公司宗旨、公司文化、质量方针与政策、角色界定、创新与改革、沟通渠道、工作气氛、薪酬与福利、培训与发展、肯定与奖励、管理作风、团结与合作、工作环境、考评、工作满足感、项目汇总等方面的调查，测试员工的满意度。

10. 系统管理功能模块

本模块主要内容在于实现系统用户分组管理、用户权限管理的设定，管理和设置系统数据库和基础数据，在无需编程的情况下实现全方位的客户化定制，以方便满足不同用户或者相同用户不同时期在使用需求上的各种变化。主要功能包括以下方面。

(1)员工基本信息项目的增加、更名、删除和修改以及员工其他信息子集和项目的增加、删除和修改。

(2)选择类的基础数据，如职务、学历、省份等内容的增加、删除和修改。

(3)对系统用户进行分组管理，根据不同客户的工作岗位，设置不同的用户访问操作权限。

(4)设置系统提示项目，如考勤异动、合同到期、生日等，及时地对设置的工作事项进行提醒，预先对应处理事项进行反映，从而实现人力资源的主动管理和人性化管理。

(5)提供数据加密、数据库加密以及数据的自动备份和恢复等系统功能，加强系统的安全性和稳定性。

(6)强大的检索查询功能，可选择浏览多个查询结果窗口，实现多文档同时检索。

此外，还可以进行公共信息的管理，实现电子公布栏的功能，如发布、修改、搜索和删除某些规章制度等。利用该模块，员工可以熟悉公司制度，了解最新人事动态，获取公司最新信息；可以体现信息电子化，速度快捷，实用性强等功效。

11.3 信息化人力资源管理

11.3.1 信息化人力资源管理的含义

信息化人力资源管理，英文为 electronic human resource management 或 electronic human resource，通常被简称为 e-HRM 或 e-HR，指基于先进的软件和高速、大容量的硬件基础上的新的人力资源管理模式。e-HR 是人力资源领域的新名词，综合利用了各种 IT 手段和技术，如呼叫中心、考勤机等终端设备，是一种包含了“电子商务”、“互联网”、“人力资源管理业务流程优化”、“以客户为导向”、“全面人力资源管理”等核心思想在内的新型人力资源管理模式。为了更好地理解信息化人力资源管理的含义，需要把握其以下特点。

(1)信息化人力资源管理建立在各种 IT 手段和技术的基础之上。这些 IT 手段和技术既包括计算机、网络设备等各种终端设备，也包括运行于这些设备之上的各种软件。

(2)信息化人力资源管理通过这些软件和硬件，实施全部或部分人力资源管理职能。例如，人力资源数据库管理、网络招聘、电子化的薪酬管理、在线学习、绩效管理等。

(3)信息化人力资源管理具有多个界面。不仅人力资源部门的工作人员，甚至其他人员，包括普通员工、各级管理人员都具有相应的权限使用这种管理系统。

(4)信息化人力资源管理是新的管理思想或理念在人力资源管理领域的体现，如“人力资源业务流程优化”、“以客户为导向”、“全面人力资源管理”等管理思想都充分地体现在信息化人力资源管理之中。



e-HR 是新经济时代下人力资源管理的趋势，这里的 e 化(信息化)主要体现在以下 3 个方面。

(1)基于互联网的人力资源管理流程化与自动化。“e”把有关人力资源的分散信息集中并进行分析，优化人力资源管理的流程，实现人力资源管理全面自动化，与企业内部的其他系统进行匹配。

(2)实现人力资源管理的 B to B(business to business，即企业对企业)。组织的人力资源管理者能够有效利用外界的资源，并与之进行交易，如获得人才网站、高级人才调查公司、薪酬咨询公司、福利设计公司、劳动事务代理公司、人才评价公司、培训公司等 HR(人力资源管理)服务提供商的电子商务服务。

(3)实现人力资源管理的 B to C(business to customer，即企业对客户)。让员工和部门经理参与企业的人力资源管理，体现人力资源管理部门视员工为内部顾客的思想，建立员工自助服务平台，开辟全新的沟通渠道，充分达到互动和人文管理。

11.3.2 信息化人力资源管理的内容

信息化人力资源管理的应用目前已经非常普遍，因为它具备了强大的功能，能够完成许多传统人力资源管理手段难以完成的工作。概括而言，信息化人力资源管理的内容主要包括以下 7 个方面。

1. 网上招聘

基于互联网的招聘可以说是电子信息技术在人力资源管理领域应用最广的功能。企业可以通过相关应用服务程序提供商(ASP)网站或本公司的网站公布所要招聘的岗位，在线接收电子应聘资料，并自动进入到简历处理流程，包括简历筛选，发出面试邀请等。此举可帮助 HR 部门节省大量处理简历的时间、提高工作效率。目前网上招聘已显示出巨大的威力和优势，即速度快、效率高、成本低、覆盖面广、信息保留时间长、影响大。

2. 在线学习

e-Learning 是 e-HR 的重要环节。e-Learning，即基于网络的学习，指通过因特网或其他数字化手段进行学习与教学活动。相比于传统的培训，这是一种全新的学习方式。在这种学习方式下，学员主要通过计算机访问相关的网络资源进行学习，可以自主安排学习时间，选择学习内容，制订学习计划。e-Learning 方式下的培训资源能够极大地丰富并及时更新，从而发挥更大效用。人力资源管理人员和经理人员可以通过 e-Learning 系统对培训进行管理，包括培训需求调查、培训计划制订和培训活动的安排和管理、培训记录的生成和存档、培训效果跟踪和评价等。由于能够低成本、大规模、高效率地提高员工知识及企业竞争力，有助于对员工培训效果跟踪评价，根据评估结果调整培训项目或调整员工职业发展计划，e-Learning 目前已经成为提高企业培训效率的最佳途径，赢得了很多知名企业的青睐。

3. 电子化绩效管理

在体系完整并且实施顺畅的信息化人力资源管理系统中，绩效管理模块往往成为核心部分，因为这部分模块功能的实施直接关系到组织的绩效管理。绩效管理模块一般按照部



门职责、岗位职责并参照通用绩效指标选择相应的考核指标和标准，生成个性化的考核量表。员工可以根据相关流程登录系统参与绩效管理的相关环节，如查阅公司和部门目标，进行个人绩效目标的设定、汇报工作进度、填写相关的表格。管理者可以在线了解员工工作计划执行情况并进行讨论，在绩效计划的实施中提供咨询和建议，进行绩效评估并进行反馈，讨论绩效改进的方案。强大的后台处理功能还能够根据输入的数据生成所需的各种分析报告，并对相关的资料进行存档。在线绩效评估的功能，可以减少员工和管理者大量的资料分析和整理的工作量，提高绩效评估的效率和准确度。对于那些跨地域经营的企业来说，在线绩效评估还为异地绩效评估提供了可能。由于网络技术的应用，360度评估真正成为现实。

4. 电子化薪酬管理

越来越多的因素影响着员工薪酬，薪酬结构越来越复杂，薪酬数据的调整频率越来越快，这些都要求企业建立一种非常灵活的薪酬处理系统。信息化的人力资源管理体系通过建立人力资源管理各个模块间的联系，大大提高了薪酬处理的灵活性和准确性。例如，当员工职务调整后，只需在员工基本信息数据库中更改“职务”信息，系统就会自动调整员工的薪酬等级，并在系统设定的时间内按新的薪酬标准计算工资。又如，员工绩效考核成绩生成后，系统将按照设定的规则自动计算员工的绩效工资。总之，电子化的薪酬管理不仅节省了大量的人力和工作时间，还极大地提高了组织薪酬体系的应变能力。

5. 电子化人力资源诊断与规划

大量的数据汇集使精度要求更高的分析成为可能。在能够很方便地获取与人力资源相关的各方面数据的基础上，人力资源管理专业人员或高层管理人员都可以进行人力资源诊断和分析，并在此基础上进行人力资源规划。例如，通过信息化的人力资源管理系统，能够方便准确地获得人工成本方面的数据；通过和其他数据的对比分析，组织能够确定在员工报酬或人员配备方面的政策。又如，通过综合分析员工流动、薪酬和绩效方面的数据，组织能够发现在吸引和保留员工方面处于怎样的状态，应该采取怎样的措施。在大量的数据分析基础上，组织的人力资源规划才更有科学性、可行性。

6. 基于Web的员工自助服务

e-HR系统中的员工自我服务模块。允许直线经理和员工，通过他们在个性化界面中所扮演的角色工作内容、语言信息需要，来更新和使用人力资源信息。员工经过授权，可采用Web浏览器实时访问人力资源信息或参与到人力资源管理流程中。允许员工在线查看组织规章制度、组织结构、重要人员信息、内部招聘信息、个人当月薪酬及薪酬历史情况、个人福利情况、个人考勤休假情况等。员工可利用系统平台与人力资源管理部门进行电子方式的沟通，如提交个人培训需求、提交休假申请、更改个人基本信息、进行个人绩效管理等。

7. 信息管理功能

信息化人力资源管理还可以完成许多传统人力资源管理手段无法完成的工作。例如，人员基础信息管理、考勤管理、劳动合同管理、员工入离职管理、休假管理、加班管理以及出差管理等。而且随着普及率的逐步提高，人们还在不断扩展e-HR的应用领域。



11.3.3　信息化人力资源管理的优势

1. 有利于信息的畅通流动

在知识经济时代，有关人力资源信息的重要性丝毫不亚于财务、技术、市场方面的信息。在传统的人事管理模式下，所有人力资源方面的信息要从上到下逐级传递、贯彻到基层，信息传递速度较慢，不仅在传递过程中，信息容易失真或衰减功效，最终甚至可能会导致政策在贯彻执行中的走样或难以实施，而且缺乏自下而上的信息反馈渠道。通过信息化人力资源管理，组织高层的信息和资料可以迅速直接传递给基层员工，同时基层员工可以方便地进行信息反馈。此外，在信息化人力资源管理系统中，基层员工和各级管理者都可以根据系统授予的权限了解相关信息，并进行信息的输入和更新。这样，一方面使得信息的收集和传递更为迅速，另一方面也便于获得更大的信息容量和更快的信息更新速度。

2. 有利于满足员工的需要

在人本思想对企业管理产生越来越大影响的今天，人力资源管理必须以最大程度地满足员工需要为主要目标之一。知识经济时代的员工十分注重个性化的人力资源发展计划，更加关注自身的职业生涯计划，希望对自身的薪酬福利计划、激励措施等，有更多的参与决策的机会，希望能够实施自我管理。信息化人力资源管理可以通过自助服务满足他们的这些需求。例如，在系统中，员工可以很方便地获得有关自己的考勤、薪酬、培训记录等信息，并可以自己来维护这些信息，还可以实现在线报销、在线申请休假、在线查询等工作。人力资源管理部门可以根据员工个人的需求和特长进行工作安排、学习、培训和激励，员工也利于做出对自己发展有利的计划和规划。

3. 有利于管理效率的提高

人力资源管理的主要职能包括人力资源规划、员工招聘和配置、培训与发展、薪酬福利管理、绩效管理、劳动关系管理等，很多都是事务性、程序性工作。在传统的人力资源管理阶段，人力资源工作人员需要用大量的时间，以手工作业的方式来完成这些工作，不仅效率低，而且容易出错。在引入信息化人力资源管理系统后，大量的程序性工作可以通过自动化的系统完成，大大提高了工作效率和工作的准确率。

4. 有利于管理流程的优化

由传统的手工操作变为电子化操作，管理流程的标准化、规范化和程序化是必需的前提。为此，组织必须对现有的人力资源管理的各项规则和流程进行梳理和分析，发现不合理的流程进行改善，补充电子化操作所需的流程，保证各个流程之间内在的一致性。可以说，信息化人力资源管理系统的建立，往往代表了组织在人力资源管理流程的标准化和程序化方面的巨大进步，而这种流程的改善，往往是组织变革的结果。

5. 有利于管理理念的革新

信息化人力资源管理系统正常运行后，一些程序性、事务性的人力资源管理工作将下



移到直线部门经理和一线员工身上，人力资源工作者有可能把更多的时间放在服务员工、支持企业管理层的战略决策和员工职业发展规划等更为关键的任务上。只有在这时，人力资源部门的人力资源管理专业人员才能真正从作业性、事务性工作中解放出来，承担起直线部门的咨询顾问和组织战略伙伴的角色。

11.3.4 几种主流的 e-HR 系统介绍和评价

e-HR 实质上就是企业人力资源管理信息化的解决方案。完整的 e-HR 方案通过先进的信息技术与人力资源管理的结合，一方面实现人力资源管理事务性工作电子化、流程自动化，提升人力资源管理的品质和效率，并使人力资源管理者能更多地考虑战略层次的问题；另一方面则为企业管理高层提供大量数据及分析信息作为决策支持，同时与企业其他管理职能整合。e-HR 需求的迅速增长大大刺激了软件供应商的热情。据不完全统计，目前 e-HR 生产厂商已从十几家扩大到数百家。业内人士将 e-HR 软件厂商分为三大阵营。其中，SAP、ORACLE 等为国际品牌；用友、金蝶、东软等为国内软件厂商的代表；铂金、明基逐鹿等来自香港或台湾的厂商则被划为第三大阵营。总体而言，每个厂商开发的 e-HR 软件都有自己的侧重点。本节将对目前市场上几种主流的 e-HR 系统进行简要的介绍和评价。

1. SAP 人力资源管理方案

SAP 成立于 1972 年，总部位于德国，是全球最大的企业管理和协同化电子商务解决方案供应商。SAP 的人力资源模块是 my SAP HR，主要包括组织管理、人事管理、招聘、培训和事件管理、工资核算、管理者桌面和员工自助服务等。SAP 系统的高度整合功能有效地提高了信息处理及事务管理效率。对于任意模块的关键数据及其改变都能及时反映在另一模块中，最大程度减少重复的操作，节省用户处理的时间，保证信息的统一、准确和完整。上线后，不但引入标准化、自动化的系统操作，使一般人事部门的行政性事务实现规范化和无纸化，更使管理人员(各级行政领导和部门经理)能够实时获得相关员工的精确信息，大幅提高信息的使用效率。

SAP 企业资源管理系统的人力资源管理模块，可以帮助各级人力资源部门实现数据的集中管理和共享，其业务实践及优化的人力资源作业流程为人力资源部门进一步提高日常工作效率、提升部门整体业务水平提供了强有力的支持。系统正式上线后，可以通过有效利用 SAP 系统中提供的统计分析、决策支持等工具，逐步对企业中长期的人力资源战略规划起到积极影响。在引进一流软件的同时，SAP 系统中所蕴涵的管理理念与管理模式，为未来人力资源工作提供了良好的借鉴，积极有力地保证了企业人力资源管理工作的整体推进。

2. Oracle 人力资源管理系统

甲骨文公司的 Oracle 人力资源管理系统最大的优势在于，当直线经理和员工直接在政策、程序和信息方面参与人力资源管理行政性事务时，人力资源管理者就可以将全部精力和创造力投入到保证组织对人的投资收益最大化的活动中去。通过使组织更有效地吸引、



培训、配置、评估和激励员工，同时由于员工、经理和人力资源管理者一同纳入到了人力资源管理实践过程，企业人力资源管理职能为组织带来的价值就被放大了。通过各种工具的应用，Oracle 人力资源管理系统提供了关于企业人力资源管理方面最完整和即时更新的信息，这保证了企业决策的及时性和精确性。这些工具包括报表生成器、查询工具和决策支持分析系统。

总之，Oracle 人力资源管理应用系统从两个方面保证了战略人力资源管理的实现。一方面，系统把企业中各种层级、职位的信息和思考整合到了人力资源管理流程中，包括企业的雇员、经理、人力资源管理者和首席执行官。另一方面，系统与企业经营流程的每一步骤进行关联，有效地解决了相关信息的封闭、孤立和分散问题。

3. 用友 e-HR 管理解决方案

用友 e-HR 建立在独特的企业管理平台 UAP 之上，提供了 3 个不同层次的版本，从信息处理、流程处理到战略管理、管理工具、分析和商务协同等一应俱全。它不仅满足基本的人力资源管理事务和流程处理需要，如人员信息管理、劳动合同管理、薪酬管理、招聘甄选管理、考勤管理、福利管理和休假管理等，还大力支持绩效管理、培训开发管理、人力资源规划、职业生涯规划和人力成本分析等战略功能，而且提供了大量的人力资源管理工具模板，如员工调查系统、企业职责检测、组织评估系统、人力资源诊断、人才素质测评、团队匹配分析等，是一个完整而领先的人力资源管理解决方案。

在架构设计上，用友 e-HR 可由用户自定义多种信息数据类目，可实现业务流程自定义和重组，管理工具以组件的形式灵活组配，通过战略模板控制不同层次的业务活动。在技术方案上，用友 e-HR 构建在可以组件装配的 UAP 平台上，采取 XML 语言标准，采用组件技术，使之具备优异的开放性和可扩展性。在技术应用方面，用友 e-HR 具有严密的安全措施。第一，采用 B/S 多层结构，系统代码全部放于服务器上，只有服务器管理人员才能更改代码。第二，系统利用防火墙技术实现网络的安全。第三，利用RSA＋DES算法进行数据加密，用 RSA 技术商讨密钥，DES 算法加密数据，在传送过程中保证数据的安全。第四，进入系统的用户必须通过服务器上的身份认证。第五，通过权限管理系统提供完善严密的权限控制机制，以保证对不同操作员的业务处理范围的授权。

4. 金蝶 K3 人力资源系统

企业组织能力的建立需要依赖于 3 类人的共同努力：高层管理者、业务部门领导、人力资源管理者，所以金蝶 K3 一改普通 HR 软件只针对 HR 管理者的应用模式，建有“经理人工作台”和“我的工作台”等模块，面向企业全员提供服务，从而使人力资源的三角管理模式在系统内达成一致。金蝶 K3 人力资源管理系统以任职管理为基础，建立员工能力的基线库，其结果可被招聘管理系统作为员工引入标准，再结合培训体系针对员工现有能力不足进行培训，结合绩效管理系统审核员工能力是否与职位相匹配，通过这一系列的模块的连接，实现员工能力建设的功能。此外，该系统通过 Web 方式的应用，保证了在组织内部良好的资讯传送方式，系统还提供了灵活的组织管理、职位管理工具，适应各类企业建立符合自身的组织形态，并能灵活定义相关的数据、流程、报表及功能权限，从而

可为企业建立一个开放而有序的运作形态，保证对员工的有效管理。当然，金蝶 K3 人力资源系统除了能与金蝶 K3 其他业务系统进行集成，实现企业的全面信息化外，还能灵活地与其他外部系统进行数据交换，从而避免了企业信息化孤岛的出现。

5. Power HRP Suite 人力资源管理解决方案

铂金自 1994 年起就致力于开发满足中国市场需求的人力资源管理解决方案。基于多年对人力资源管理的最新理念、最佳实践和企业人力资源管理模式的研究以及产品开发经验，全力打造出 Power HRP Suite 人力资源管理解决方案，为人力资源管理者提供了一个革命性平台。由铂金中国发布的 Power HRP Suite 人力资源管理解决方案，包括 Power HRP人力资源管理系统、Power ATS 考勤跟踪管理系统和 Power ESS 员工自助服务系统三大旗舰产品。Power HRP Suite 人力资源管理解决方案的特点，是将事务处理和战略性人力资源功能与作为旗舰的扩展解决方案集成，因此，客户能够进行调整，使其人力资源管理方案与总体企业战略保持一致。全面升级后的三大产品功能更趋完善和互补，可以更好地满足人力资源管理的深层次需求。例如，人力资源管理系统增加了员工激励管理，形成完整的员工风险激励管理功能，为公司有效控制关键员工提供了有力的工具，完全适用于大中型企业提升人力资源战略管理的应用要求。考勤跟踪管理系统增加了加班和休假的对冲处理，从而满足了用户更多的考勤数据上传和人事系统的需求；提供了弹性制工时类别，使系统能更加灵活地处理多种工时等。员工自助服务系统可提供完整的香港版本，支持香港地区的特殊人事信息管理等。

阅读案例 11-2

加入“e-Hire System” ASP 会员服务后的夏小姐

夏小姐是一家跨国公司的中国区招聘经理。自从夏小姐所在的公司成为国内一家著名的人才网站招聘管理系统 ASP 服务的会员之后，以前繁忙紧张而又单调的日子一去不复返了。要知道，那种日子整天陷于接收成千上万的简历、筛选简历、预约面试、召集各部门经理开会之中，还有更糟的——因筛选简历的速度太慢而使应聘者早已进入竞争对手那里，因为没有及时把面试的时间和内容告诉某部门经理而导致工作流程的混乱和延误……

如今，夏小姐坐在计算机前，轻轻输入自己 ASP 会员的用户名称和密码，整个招聘和面试的流程与细节一览无余：截至早上 8 点，又有 243 名应聘者提交简历，系统已经按照可聘性在不同职位的简历夹中排出应聘者的优先次序，如果要给最满意的应聘者面试通知，自己只用单击面试通知的“发送”按钮。对于那些明显不符合条件的应聘者，系统也已经发出了事先定制的委婉而又详细的反馈文档。今天一共有 9 位应聘者来参加 4 个职位的面试，每个职位的面试考官也已接收到了系统关于面试时间、地点、应聘者资料和面试内容的提示，昨天的面试结果已经由系统统计出来，等待部门经理和 HR 部门的批复。今天还有 2 位新员工正式上班，这两位新员工的资料将自动转入企业内部的人事档案库，内部 HR 系统会提示各部门和相关人士欢迎新员工并为之服务。此时，一个电话打进来，是自己的好朋友朱莉，夏小姐高兴地告诉朱莉说：“现在轻松多了，我可以做更多有意义的 HR 工作了，我准备在我们公司一些职位的招聘页面挂上一定的测试问卷，只有那些达到一定分数的人才可以提交简历……”



下午2点钟，一家培训公司和一家软件开发商将一起前来探讨建立公司HR系统中的内部培训、学习平台的项目，这项目是夏小姐在一次HR的研讨会上形成的想法，最后得到公司的同意，由培训与发展经理林先生具体执行。

目前，在中国像夏小姐和夏小姐所在公司的这种情况已经为数不少，不仅是跨国公司，而且有不少已经实施HR系统的国内本土的大公司也开始着手建立e-HR系统，以充分利用网络技术带来的先进工具和思想，同时也是从发展人力资源的角度应对中国加入WTO所带来的巨大的人才挑战。

思考题：

1. 本案例中的“e-Hire System”属于e-HR系统的哪一部分，它相比于传统的招聘方式具备哪些优势？

2. 这家公司正探讨建立的HR系统中的内部培训、学习平台项目，你认为应具备哪些功能？应该如何规划实施？

3. 你认为e-HR对于人力资源管理能够起到怎样的作用？它的未来发展趋势会是怎样的？

（资料来源：郑大奇. e-HR应用指南：利用信息技术变革人力资源管理. 北京：企业管理出版社，2003.）

本章小结

人力资源管理信息系统是指通过建立一种信息平台，将信息技术与人力资源管理技术融合入组织的管理实践活动之中。人力资源管理信息系统的开发和应用无论是从理论分析还是实践检验都证明其能够有助于企业定义与优化人力资源管理的业务流程，提高工作效率，改善服务质量，并提供基于信息的决策支持，成为企业人力资源管理信息化、职业化、个性化的工作平台。

本章首先介绍了人力资源管理信息系统的含义及其作用，然后介绍了人力资源管理信息系统的功能结构、应用程序以及典型人力资源管理信息系统的模块组成及其基本功能。人力资源管理信息系统一般包含基础数据层、业务处理层和决策支持层等3个层面，由包含信息管理、人力资源规划、招聘管理、考勤管理、绩效管理、薪酬管理、培训管理报表中心和员工与经理自助服务等在内的众多功能模块构成。在系统中，高层管理人员、中层管理人员、人力资源管理人员以及一般员工可以分别按照相应的权限进行操作。其次，本章介绍了信息化人力资源管理的含义、内容及其优势，对这一适应时代发展需要、建立在人力资源管理信息系统基础上的新型人力资源管理模式和理念进行了分析，并在最后对目前常见的几种主流e-HR软件进行了介绍和评价，方便企业的选择。

信息化人力资源管理指的是基于先进的软件和高速、大容量的硬件基础上的新的人力资源管理模式。信息化人力资源管理能够提供包括网上招聘、在线学习、电子化绩效管理和薪酬管理、电子化人力资源诊断与规划以及员工自助服务、信息管理等在内的强大功能，具有加速信息交流、满足员工需求、提高管理效率、优化管理流程、革新管理理念等一系列优点。





关键术语

人力资源管理信息系统　人力资源管理系统　企业资源计划　信息化人力资源管理　经理自助服务　员工自助服务



综合练习

一、填空题

1. 人力资源管理信息系统是一个为________决策服务的综合性信息系统，可以根据________的需要，及时提供所需要的________，帮助决策者作出决策。

2. 一般而言，人力资源管理信息系统从功能结构上可以分为 3 个层面：________、________、________。

3. 在人力资源管理信息系统中，首先必须应用________程序登记企业的人力资源信息。

4. 基础数据层包含的是变动很小的静态数据，主要有两大类：一类是________；另一类是________。

5. 培训管理应用程序一般通过________、________、________以及________等手段，实现培训管理的科学化，并且和人力资源信息有机地联系起来，为企业人力资源的配备和员工的升迁提供科学的依据。

6. e-HR 综合利用各种 IT 手段和技术，如呼叫中心、考勤机等终端设备，是一种包含了________、________、________、________、________________等核心思想在内的新型人力资源管理模式。

二、判断题

1. 人力资源管理信息系统是能够处理规范的、普遍存在的、相对简单的情境的结构工具，其局限性在于不能处理例外的、特殊的以及复杂的情境。（　　）

2. 人力资源管理信息系统的作用仅仅在于将员工信息输入计算机，然后可以快捷地打印出漂亮的报表。（　　）

3. 人事薪资等信息的保密性会因为人力资源管理信息系统的采用而得到加强。（　　）

4. 人力资源管理信息系统业务处理层包含的是变动很小的静态数据，这些数据将成为企业掌握人力资源状况、提高人力资源管理水平以及提供决策支持的主要数据来源。（　　）

5. 在线学习是电子信息技术在人力资源管理领域应用最广的功能。（　　）

6. 出于信息安全的考虑，e-HR 系统中的员工自我服务模块一般只允许直线经理通过他们在个性化界面中所扮演的角色工作内容、语言信息需要来更新和使用人力资源信息，普通员工则不可以。（　　）

三、简答题

1. 什么是人力资源管理信息系统？其特点有哪些？
2. 简述人力资源管理信息系统的作用。
3. 典型人力资源管理信息系统的模块有哪些？其主要功能是什么？
4. 信息化人力资源管理的含义是什么？如何把握其特点？



5. 信息化人力资源管理的“e”化体现在哪些方面？它有哪些优点？

6. 简述信息化人力资源管理的内容。

四、名词解释

人力资源管理信息系统　薪酬管理应用程序　培训管理应用程序　网上招聘　在线学习　信息化人力资源管理

实际操作训练

实训课题 11—1：人力资源管理信息系统的认识

实训项目：了解人力资源管理信息系统的作用。

实训目的：重视人力资源管理信息系统的应用。

实训内容：调查走访企业，了解其人力资源管理信息系统的实际使用情况。

实训要求：将学生分成若干调查小组，要求每个小组至少调查10个企业，通过走访了解人力资源管理信息系统在企业的实际使用情况，更清楚地认识人力资源管理信息系统的作用及其使用中存在的问题，并在最后写出调查报告。

实训课题 11—2：人力资源管理信息系统的使用

实训项目：实际操作人力资源管理信息系统软件。

实训目的：学习如何使用人力资源管理信息系统软件。

实训内容：找一个人力资源管理信息系统软件，试着自己进行各项具体功能的操作。

实训要求：要求每名学生都要通过实际操作软件的各项功能，熟练掌握每个功能模块的操作程序，学会人力资源管理信息系统在企业的具体使用，特别注意人力资源管理关键环节模块的操作流程，如招聘管理、考勤管理、薪酬管理、绩效管理以及培训管理等，并学会制作和输出各种表单，最后写出实验报告。

实训课题 11—3：人力资源管理信息系统软件的选择。

实训项目：调查人力资源管理信息系统软件。

实训目的：了解当前国内外的人力资源管理信息系统软件，掌握人力资源管理信息系统软件选择的注意事项。

实训内容：搜集整理国内外人力资源管理信息系统软件的资料。

实训要求：要求学生通过各种途径搜集国内外人力资源管理信息系统软件的相关资料，包括其结构、模块组成以及特点等，并进行相互的比较与评价，最后写出相关调查报告。



案例分析

1. 根据以下案例所提供的资料，试分析：

(1)人力资源管理e化的实质是什么？

(2)非IT企业如何进行人力资源管理e化？

(3)假如你是企业的人力资源总监，你将如何面对人力资源管理e化的挑战？

分析案例1

微软的人力资源管理e化

在软件业称霸一方的“微软”，凭借其拥有一批优秀软件人才的优势，开发出了一套适用于内部人力

资源管理的系统软件。从此，微软的人力资源部不再有繁杂的纸张、厚重的材料，员工的培训发展、福利、休假、薪酬、业绩考核等事务全部由互联网及系统软件代替，全球员工查找信息，只要输入自己独有的密码，各种信息一览无遗。这种手段为企业节省了人力，提高了效率，并使人力资源部完完全全从传统的事务性工作中解脱出来。“你的企业e化了吗?”已成为时下许多人力资源经理关心的问题。在这一领域，微软可谓是e化道路上的领航者，它正引领着一种新的潮流。

微软公司人力资源管理的“e”化主要体现在以下几个方面：

1. 个人信息网上查

每位员工只要输入自己所持有的密码，就可以查到全部的信息，包括职位、录用信息、升迁及调动信息、薪资福利状况等。不仅可以看到自己的信息，还能在访问权限约束的前提下看到别人的信息，一般是比自己级别低的员工信息。例如，部门经理可以看到自己下属员工的个人信息，这有助于对本部门的管理。

2. 员工招聘网上找

在网上发布招聘信息并不稀奇，不过微软公司的招聘信息不仅对外，同时也对内，并且把全球各个国家的职位空缺都发布在网上，员工可以跨国申请。据了解，如果你对某个国家的职位感兴趣并愿意长期移居过去，便可以发申请信，那个国家的人力资源部会对你的技能、业绩做一番调查，然后在网上进行测评，如果认为你可以胜任并录用，那么你的一切关系都将转过去。到目前为止，微软公司已有多数员工通过这种方式到自己向往的国家工作了。

3. 课程培训网上寻

员工的职业发展及技能提高是大事，在微软公司的网站上，发布了各种培训课程，员工可以根据自己的需要寻找相应的课程。同时网站成为员工与人力资源部之间的桥梁，消息的更新、员工的意见都能及时地反馈。

4. 个人休假、报销网上批

哪位员工想休假了，可到网上申请，系统上有每位员工已休天数、未休天数，获得批准后，数据就会自动更新。报销也没有以往烦琐的票据，可直接到网上申请，省时省力。

5. 个人绩效网上定

微软公司的绩效考核半年进行一次，先由员工自己为半年来的业绩做一个评估并打一个分数，然后放到网上，等待部门经理签字打分。此外，部门经理打分的同时还要为每位员工制定下个半年的目标，这是业绩评估的整个过程。如果员工对经理的评价存有异议，可以拒绝确认，更高层经理及人力资源部的人员看到后，会与员工沟通，直至查到员工拒签的原因。

微软公司的这套内部人力资源管理的系统软件，使其继续在软件开发、人员管理方面站在世界最前列。

(资料来源：http://www.chinahrd.net/case/info/48680.)

2. 根据以下案例所提供的资料，试分析：

(1)南孚的人力资源管理e化带给我们什么启示?

(2)实施人力资源信息化管理的注意事项有哪些?

(3)自己动手找一个案例来说明实施人力资源信息化管理给企业带来的变化。

分析案例2

e-HR为南孚电池“充电”

企业简介

福建南平南孚电池有限公司是国家520户重点企业之一、国家高新技术企业、外经贸部重点扶持的



出口企业，也是中国电池行业龙头企业和福建省的重点企业，产品质量与国际名牌同步发展，有10项科研成果填补国内空白。出口品牌“EXCELL”已在美国、欧共体国家、日本等全球五十多个国家和地区注册，行销世界五大洲六十多个国家和地区。在占据国内市场的半壁江山后，怎样进一步提升企业管理水平与战略实施能力呢？这一问题摆在了南孚高层管理人员和所有员工面前。作为一家拥有超过五十年历史的传统制造型企业，南孚选择了信息化道路，先后启动了ERP等软件系统，并在2007年正式将人力资源管理并入这一轨道。

从某种意义上说，人的因素是最为敏感的因素，也是在变革中最为棘手的一环，人力资源管理信息化在南孚同样经历了一个从无到有、从难到易的过程。尽管不无困难，但在这个过程中，我们看到了高层坚定的支持、项目团队与人力资源管理人员的通力配合以及公司上下的齐心协力。

变革基础

南孚的历史可以追溯到1958年，当时工厂已经在福州制造电池。1965年，电池厂搬迁至福建南平。但直到1981年，电池厂总共才200多人，手工生产比较多，是一个基础较薄弱的小企业。20世纪80年代末，在国企改革的浪潮中，南平电池厂选择与香港百孚公司合资，从两家名称中各取一字，这便是如今赫赫有名的“南孚”品牌的由来。经过半个世纪的奋斗，今天的南孚电池有限公司已经成为行业内几乎无人不晓的领军企业。如今，南孚共有2000名员工，而产值却达到了15个亿，公司的科技力量、设备水平也已经在业内首屈一指。伴随着企业的高速发展，南孚在人力资源管理方面也遇到了前所未有的挑战。

面临挑战——业绩翻番　管理为难

南孚的人力资源管理在早期和大多数国有企业一样，按劳动和组织人事两条线进行，合资之后，两部分的人力资源功能逐渐统一。2002年，南孚将各个部门独立的人力资源职能剥离，由总部进行支持，人力资源管理人员也逐渐增加到6人。然而，与此同时，南孚的业务量却在以更高的速度增长：从2003年至今，营业额翻了一番，人员也在不断增加，仅一线车间员工的人数就几乎增长了3倍。这6名HR需要为南孚数千名员工提供培训、考勤、薪酬、福利、档案管理等工作，工作量很大。尤其在公司业务不断发展的情况下，仅仅处理各种审批、申报的事务性工作，就已经给相关领导和人力资源部同事带来相当大的压力。发工资时，薪资专员和各车间统计员要把每名员工的工资条裁剪出来发到员工手中；考勤审批时，考勤专员要从考勤机系统输出记录，整理给车间统计员，统计员再根据员工打卡记录核对员工的考勤情况。

实际管理中，人力资源部的工作很大程度上依赖于分布在各个车间的统计员，他们具体负责所属车间的加班登记、考勤记录、工资和奖金发放等事务，而这批统计员并不在人力资源部的编制之下。这样一来，由于管理关系的复杂、沟通成本的提高，人力资源部的决策和行动不时出现滞后现象。例如，有的车间员工提交的请假单走了两个星期的流程还没有得到最后批复，在最后的考核中就面临着一个尴尬的问题：员工的缺勤是算旷工，还是算请假？

南孚内部的频繁调岗也给人力资源管理带来了难题。南孚在排班上的灵活性较强，工作时间调整、班组人员调整以及不同车间人员借调等情况不时出现，人员灵活调岗的做法曾给公司带来了许多超常规的优势，但这种频繁换岗在业务量增加、人力资源部门资源有限的情况下，也使得诸多后台管理无法控制，也无法及时做出反应。例如，车间之间的人员借调，经常出现借调之后回不来，或者借调后回来却无车间认领的情况。结果，一边是人力资源部感叹“制造业的管理不好办”，另一边是员工不理解为何效率低下、管理不规范。

此外，在绩效管理方面，公司在后勤、行政以及一些技术研发部门仍然没有找到合适的考核方式。由于软性因素较多，与生产、销售部门相比，后勤、行政、研发等职位工作业绩难以量化，只是通过年底总结谈话的形式进行绩效管理。同时，南孚人力资源部经理林建生也开始认识到，在有效的绩效管理手段缺失的情况下，对技术研发人员的管理也面临困难：如果不挂靠某种行政职务，技术研发人员也较



难证明个人的能力并得到薪酬增长和职业发展的机会。在这种情况下，一些年轻员工感到南孚的工作氛围温和有余、激情不足，人力资源管理仍然停留在老国企的影子里。

变革策略——深思熟虑　推行e化

面对上述挑战，总经理丁曦明提出“发展中出现的问题，就用发展的办法来解决”。于是，高管、人力资源部和各个部门开始不断地思考各种不同的处理方法，有人提出聘请外部管理咨询、有人认为可以将信息化系统扩展到人力资源，但一致认同的是，南孚需要新的变革来让组织适应当前的高速发展。在仔细分析之后，南孚决定通过人力资源管理的信息化来解决这些问题。之所以决定用信息化的办法，与南孚此前的经验有关。早在2001年，南孚就已经使用了用友的U8财务软件；2006年，南孚正式上线了ERP项目，并且取得显著成效，经销商管理、销售渠道、商务会计等职能都得到了规范，效率大幅提高，也正是有了ERP的经验，南孚上上下下对信息化“心里有底”。不过，南孚在人力资源管理信息化上也走过一段弯路。2005年南孚曾采购过一家国内企业的e-HR系统，然而上线之后效果不甚理想。回忆当初，林建生认为一方面是由于该软件供应商本身规模较小、支持能力有限，在上线后产生问题时不能进行有效的二次开发；另一方面，当时e-HR项目的不成功也与一些部门支持配合不够及一些员工对这套系统的应用能力不足等有关。

走过一次弯路，南孚的人力资源和信息化部门都意识到，要推行e-HR，首先要得到领导的支持与授权，取得公司上下的认同，另外在产品上也有必要选择规模较大、技术实力较强的服务商。考虑到与ERP的低成本对接和公司上下对用友的一定认可，南孚最终决定仍然选择用友作为e-HR项目的服务商。

高管授权　培训铺垫

高层管理人员的重视是项目成功的第一保障。在e-HR项目启动会上，从公司总经理、分管领导，到部门经理，甚至包括所有可能涉及项目运行的操作人员都一一到场。丁总在会上当场任命项目人员，宣布项目组权限：“任何设置阻碍、不进行配合的部门，项目组都有权让他换一个岗位!”

打破心理隔阂是变革的前提。在项目开始之前，人力资源部和信息化项目组在公司里组织了大量的研讨会、动员会，开展各种培训，还随时提供电话咨询，让“e-HR”成了南孚员工人尽皆知的词汇；在大量的宣传铺垫下，南孚上上下下对e-HR项目和人力资源信息化的好处有了一定的了解。

由于经历过此前ERP推行时的不易，项目组对e-HR系统实施初期的困难也有足够的心理预期。一开始，的确有一线经理会对人力资源管理的信息化操作并不积极，觉得“很麻烦”。针对这种情况，项目组也没有用强硬推行的办法，而是想方设法提供更多的培训机会，跟他们讲项目的远景，包括目的和意义等，并且从技术上、操作上对他们进行培训，一次不行，两次、三次，项目经理也在一起配合。在生产部经理看来，系统上线初期，确实有不熟悉、不方便的情况，但这毕竟是许多一线管理者刚开始的看法，最重要的是大家能意识到，人力资源信息化是南孚提升未来竞争力的必经之路。

变革道路——两步推进　试点先行

经过与用友的协商，e-HR项目组设计了两阶段的推进方案，分步进行，以求稳妥有效。2007年8月～2008年3月为第一阶段，主要关注考勤时间管理、销售人员的绩效管理以及全员薪酬管理。这几个模块可以说是南孚人力资源管理目前急需改进、也完全能够通过e-HR得到较大提升的部分，容易让南孚上下对e-HR产生积极的认可。第一阶段结束后，南孚将用一段时间进行总结、反馈与调整，充分收集各个部门意见。预计在2009年年初启动第二阶段，针对前期的问题和建议进行二次开发，与原有的ERP系统对接，同时上线更高层面的数据挖掘和人力资源规划等模块。

为了保证e-HR的顺利上线，项目组同事经常和用友团队一起加班到晚上七八点，而且信息化项目经理廖江辉和同事们一直抱着一种有话直说、有事必做的态度，别人没做好的工作，他们不惜亲自返工。

总经理丁曦明一向强调，改革是渐进的过程，太快也会出现问题。南孚的生产系统共有8个车间，不仅人员众多，而且流程复杂。为了保证e-HR在生产系统的顺利上线，项目组决定先选择其中一个车间作为试点，以此入手，为南孚生产系统的e-HR“探路”。由于试点的目的在于调研问题，项目组干脆



选择了8个车间里最复杂的包装车间，有700多名员工。结果，在整个试点运行的过程中的确问题不少，虽然有些后悔其复杂，但也正是有了这样一个试点，项目运行中遇到的问题基本都得到了预先的分析和处理，其他车间上线后出现的问题，几乎都已经在项目组的掌握之中，有力地保证了系统全面应用的速度。

变革结果——初见成效　赢得认可

信息的共享给不同的部门都带来了便利。在系统上线之前，假如有一名员工离职，人力资源部要做一个报告提交给工会和相关部门；而生产系统也需要不定期地了解人员的流动情况，人力资源部又需要协助他们进行统计；如果高层领导希望了解情况，人力资源部也要重新整理一次。而e-HR提供了一个共享的平台，将所有部门在相关事务上的重复工作量降到最少，所有人都可以根据自己的权限在平台上实时更新和查看统计信息，既准确又快捷。

e-HR建立了公司各部门信息的共享平台后，彻底改变了原先的工作方式，由于所有客户端都是开放的，任何一方的信息有误、延迟，相关人员都能随时看到，无形中营造了一种压力。例如，过去车间新进一名员工，他的信息记录如果滞后几天，除了影响管理准确性之外，对实际工作几乎没有任何影响，因此部门也没有动力改善类似现象。但e-HR上线后，这种怠慢一去不复返：不录入信息，新员工上班打卡就不能完成，工资也不能计算，有了这种压力，部门的管理意识很快发生了变化，也改善了公司的流程管理。

经过第一阶段的运行，公司上下对e-HR的优势刮目相看，许多员工的态度也发生了转变。“现在大家都看到了成效，离不开这个系统了。”在廖江辉看来，最根本的原因并不在于e-HR强制性地向各部门推行了某种工具，而是这套系统实现了各部门长久以来的真实需求——在信息化之前，许多部门尽管在人力资源管理上遇到了问题，但并没有想到问题能够得以解决，而e-HR让他们欣喜地发现，虽然工作方式要做出改变，但改变之后，原来的问题得到了解决，管理工作更为便捷。

“做e-HR是好事，能够有效地管理各个生产单元人的资源，对员工行为、技能的评估、出勤和工时管理等实现精细化的管理。可以根据工时计划确定哪些人、多少人和生产计划相匹配”。生产管理部负责人感触良多。

“我们车间主要负责南孚的内销包装，这是最机动的班组，需要按照不同的工序和人员技能进行调度。每个工序人员分档，每个人同时掌握2～3种技能，需要提前评估技能以合理安排岗位和培训。2007～2008年间，车间从400人增加到了700人，管理难点增大。一方面改进设备，提高自动化水平；另一方面，就是改进人员管理。用友e-HR人力资源管理系统中，员工的基本信息包含了岗位技能的记录，车间之间的调配信息可以共用。如果有人员出现空档，可以查看人员技能进行补充，支持灵活生产，”南孚包装车间主任在谈到e-HR为生产管理带来的效益时介绍说，“人员膨胀速度过快，出现迟到、早退现象，人工比对，工作量特别大，而且无法将实际情况和考勤落实一致，滞后性严重。实施系统后，可以管控到每个人”。

除生产外，销售的绩效考核是南孚人力资源管理的又一关键。合同制、第三方派遣以及经销商处的直销员、促销员等就近1000人，分布在全国各地。对销售人员除按照销量进行考核外，还要评估渠道达成的情况、促销执行、分销覆盖率等6项5档指标，同时对销售人员进行4+1能力考核。南孚将销售人员绩效管理模式融入e-HR系统，实时监控被考核人的绩效情况，保障绩效考核方案的实施、有效。

“我觉得每个企业都是很重视人的，只是有些企业想做但没去做，我们想做，而且做到了。”人力资源部经理林建生认为，南孚e-HR项目能取得阶段性成功，最关键的在于两点：①选择的产品本身是成熟的，系统较为完善；②人力资源管理信息化的需求是明确的、得到认可的。在上线之前，从人力资源部到各个业务部门，其实都有推行信息化的潜在需求，因此只要有了合理的解决方案便不难得到认同。

“从管理干部到管理人员，从柔性管理到定量化、智能化的管理”，丁曦明总经理在提到e-HR系统时说。e-HR第一阶段的成功运行触发了南孚的变革意识，让南孚的人力资源管理开始了一种质的变化，

也使得公司高管、人力资源部、信息化项目组和各个部门对e-HR下一阶段的深入实施充满了信心与期许。在第二阶段，南孚人力资源部希望将绩效管理全面融入e-HR系统中，增加人力资源规划等更突出战略特点的模块，此外，更让大家欣喜的是，各个部门也各自提出了富有建设性的需求，如设计基于班组的排班功能……从“要我用”，到“我要用”，正是这种转变，真实地体现了e-HR和人力资源管理为南孚带来的价值。

（资料来源：http://www.enet.com.cn/article/2008/0714/A2008/0714329820.shtml.）



第12章 公共部门人力资源管理

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
公共部门人力资源管理的含义	掌握	公共部门含义；公共部门人力资源管理含义；公共部门人力资源管理遵循的原则
公共部门人力资源管理制度变迁	了解	公务员制度演变；事业单位人事制度改革历程
公共部门人力资源招录	重点掌握	公共部门人力资源招录的程序；公务员管理制度的内容；事业单位人力资源招录的程序；事业单位聘任制度的内容
公共部门人力资源绩效考核	掌握	公共部门人力资源绩效考核的标准；共部门人力资源绩效评估的方法
公共部门人力资源激励	掌握	公共部门人力资源激励模型的运行

技能要点

技能要点	掌握程度	应用方向
公务员录用	重点掌握	机关单位人员招聘选拔录用
事业单位人员招聘	重点掌握	事业单位人员的招聘和录用
公共部门人力资源管理制度内容	了解	机关事业单位人员管理制度执行
公共部门人力资源考核	掌握	公共部门人员绩效管理

导入案例

公务员的烦恼

任某，男，45岁，中专毕业，现任××乡镇公务员。任某自19岁参加工作以来，一直在乡镇工作，至今已有27个年头。每天早来晚走，勤勤恳恳，年终考核多次被评为优秀。但不知何故，至今仍是一名普通科员。眼见比自己年轻一轮多的同事一个个被提拔为副科级干部，成为自己的领导，心里很不是滋味。同科室的李某情况与自己差不多，但李某常常不上班，偶尔也来单位看看，但工资却一分不少。原来李某在与单位保持工作关系前提下，自己开办了一家复印部，生意还不错，逢年过节去领导家走走，领导也睁一只眼闭一只眼。任某很困惑：是继续在单位工作还是另谋出路？机关舒适的工作没有迫使他学习进修，也无其他技能，这个年龄很难找到更合适的工作，而机关单位完备的保障和福利又让人留恋不舍。如果继续留在单位，自己年龄大了，又没有社会背景，很难得到提拔，只能接受比自己年轻的原同事领导。任某很烦恼，整日借酒消愁。公务员工作是好还是坏？

12.1 公共部门人力资源管理的内涵与原理

公共部门人力资源管理是人力资源管理理论在公共部门中的应用，是人类长期人事管理实践发展到现代社会的结果。现代管理学理论、公共行政学理论、人本管理思想以及伦理学与社会学等相互融合，奠定了公共部门人力资源管理的理论基础。

12.1.1 公共部门人力资源管理的含义与特点

1. 公共部门的界定

从狭义而言，公共部门是相对于私营部门而言的。公共部门是整个社会组织体系中的一部分，而且是特殊的组成部分，其特殊性将公共部门与其他社会组织机构相互区别开。

国外学者基本上是围绕组织的行为与目的区分各类社会组织，并以此作为界定公共部门的标准的。即把组织行为是否具有强制性和组织的目的是否具有政治性与公益性，作为区分各类组织的根本标准。如希克斯(Hicks)认为，公共部门是指这样一种提供服务和产品的部门，其所提供服务和产品的范围与种类不是由消费者的直接愿望决定的，而是由政府机构决定的，是由民主的代表来决定的。这表明，公共部门是公共政策决策的产物，而不是市场运作的结果。斯蒂格利茨(Stiglitz)则认为，公共部门与私营部门的重要区别在于：一是经营公共部门的负责人所拥有的职务的合法性直接或间接从政治选举中产生；二是政府被赋予一定的强制力，这种权力是私人机构所不具有的。由此看来，公共部门是相对于私营部门而言的一种组织形态，是以公共权力为基础，这种公共权力产生于社会，并凌驾于社会之上，具有明显的强制力，其目标是谋取社会的公共利益，对社会和公众负责。一般将拥有公共权力、执行国家法律、管理社会公共事务、裁决各种纠纷等职能的部门视为主要公共部门。例如，一个国家的立法机关、行政机关、司法机关等。第二次世界大战后，主流的政府干预主义使行政权力扩张，政府管理经济与社会各方面事务的形式也发生了重大变化。政府由传统的守夜人和社会生活的仲裁者，直接进入社会生活的各个方



面。政府直接投资兴办企业，直接开办公立学校，授权委托其他社会组织，分担一部分社会事务管理责任。公共部门的外延扩大了，特别是民营化、外包、公民参与及非营利组织或第三部门的兴起，公、私部门的界限变得模糊。

国内学者对公共部门的界定大多借鉴了国外的分析方法。例如，胡象明等认为公共部门指全部或部分履行管理公共事务的组织实体，既包括纯粹公共部门即政府，又包括第三部门。而孙柏瑛则认为，公共部门包括了国家政权组织系统、第三部门以及国有企业的公共公司。然而，公共部门存在的目标总是与一定的社会生产关系相联系的，公共部门主要是为统治阶级服务的。在私有制为主导的生产关系下，公共部门一切管理的首要目的是谋求所有私营部门共同利益的实现，然后才兼顾到全体社会成员的公共利益；而在以公有制为主体的生产关系下，公共部门是社会公共意志和公共利益的体现者和代表者，在这样的社会里，公共部门才能真正以谋求社会公共利益为最高目标。

综上所述，所谓公共部门就是按照特定社会生产关系的要求，通过行使管理社会公共事务的权力，以体现社会公共意志和实现公共利益为指向的各种组织实体的总和。其实质是以协调特定社会生产关系秩序下的公共利益关系为根本目的的组织体系。公共部门可以分为如下主要类型。

(1)拥有公共权力，依法管理社会公共事务，提供公共产品与服务，以谋取社会公共利益为目的的组织体系，包括国家各级立法机关、行政机关与司法机关。

(2)由上述组织委托或授权的，从事公共服务，为社会公众提供科学、文化、教育、医疗卫生等公共产品，不以营利为目的的组织体系，包括国有或民营的医院、学校、疗养院、幼儿园、图书馆、博物馆、科研机构、社区公益组织、社会工作志愿者组织等。

(3)由政府出资组建，生产物质产品，以国有资产保值增值为目的的企业化运营的组织体系，包括国有企业和公共公司。

我国公共部门人力资源指在党政机关组织、国有企事业单位及民营非营利性组织中的各类工作人员的总和，这些工作人员既包括各类专业技术人员，还包括其他员工，如工人等。公务员是公共部门人力资源的重要组成部分。

2. 公共部门人力资源管理的含义

公共部门人力资源管理是人力资源管理理论和实践在公共部门这一特定领域的应用。同人力资源管理一样，公共部门人力资源管理也分为公共部门战略性人力资源管理和公共部门专业性人力资源管理。前者指公共部门对社会人力资源供求状况进行宏观和中长期的统计、预测、规划，制定人力资源管理的基本制度、政策、管理权限和管理标准，维持公共部门人力资源管理的基本秩序。后者是指每个具体的各个部门，依法对本部门内人力资源进行规划、获取、使用、培训、发放薪酬、奖惩和提供保障等的价值理念、政策规定和管理实践的总和。公共部门人力资源管理的两个层次不是彼此分离的，而是有机结合在一起的，它们互为条件、相互保障，共同形成一个完整的人力资源管理体系。

3. 公共部门人力资源管理的特点

公共部门自身的特点和公共部门人力资源的特点，决定了公共部门人力资源管理有其独特性。



1)系统性

公共部门是一个横向部门分化、纵向层级节制的共同承担公共管理职能的庞大组织结构体系，是按照统一的组织原则建立起来的具有统一目标和职责的整体，这就决定了公共部门人力资源管理是一项系统工程。公共部门人力资源的招聘、配置、晋升和薪酬各个环节，都必须按照统一和效能的原则，进行整体规划和统筹安排。

2)权威性

公共部门人力资源管理的主体是公共部门，公共部门代理国家或公民行使公共权力，具有形式上凌驾于其他社会组织之上的特殊地位与权威。因此，公共部门所制定的有关人力资源管理的各项措施，对其他社会组织都具有一定的强制性和普遍的约束力。

3)法制性

公共部门的所有活动，如机构性质、职权、宗旨和目标，以及岗位编制、行为规范、财政预算等都深受法律规章和规则程序的限制。公共部门人力资源管理活动同样是在国际法律法规框架内施行。

4)公益性

由于公共部门的管理权限来源于社会和人民，肩负着代表人民掌好权、用好权、谋求公共利益的政治责任，因此，公共部门人力资源管理的目的是通过提高人力资源的素质和能力，为全体人民谋求利益，谋求社会福祉，而不是为公共部门自身谋取利益。

5)复杂性

公共部门行政的目标是为社会公众提供公共产品和服务。公共产品和服务具有非排他性和非竞争性，因此，公共部门的产出难以明确计量，公共部门人力资源的工作绩效也难以衡量。同时，公共部门人力资源管理还受来自社会各方面因素的制约，如政策法规、社会资本、行政命令和突发事件等。因此，与非公共部门人力资源管理相比，公共部门人力资源管理具有较高的复杂性。

12.1.2 公共部门人力资源管理的目标

人力资源管理活动的目标是与组织目标相一致的。人力资源管理的目标是通过提高人力资源的劳动生产率，提高组织的绩效，实现组织的目标与人的发展。与组织目标相对应，人力资源管理目标也分为3个层次：直接目标、具体目标和终极目标。直接目标是通过人力资源管理活动吸引员工、留住员工、激励员工和发展员工。具体目标是提高员工生产率、改善工作质量、遵循法律要求、获取竞争优势。最终目标是通过组织中有效的人力资源管理来维持组织的生存、促进组织的发展和利润的增长、提高组织的竞争力和适应外部不断变化的环境的灵活性。公共部门人力资源管理的目标，也是与公共部门的社会管理和社会服务的公共管理目标相一致。因此，公共部门人力资源管理的目标可以定位于：获取与开发公共管理工作需要的各类人才，建立公共部门与从业人员之间的良好合作关系，以高效管理和优质服务满足经济社会发展的需要，并满足从业人员个人成长和发展的需要。

12.1.3 公共部门人力资源管理的基本原理

公共人力资源管理具有与非公共部门不同的特点，因此，公共部门人力资源管理也遵



循与非公共部门人力资源管理不同的原理。

1．公共利益导向

公共部门的一切活动都是旨在向社会提供公共产品，维护和实现公共利益，人力资源管理是公共部门管理活动的组成部分，公共部门人力资源管理的目标是实现公共部门的组织目标。因此，公共部门人力资源管理活动也要遵循公共利益导向，人力资源的招聘和开发要以满足经济社会管理和服务的要求，通过提高公共部门人力资源的素质和技能来实现公共利益。

2．职、责、权、利相对应

公共部门人力资源的职位、责任、权力与利益的统一，是公共部门人力资源管理应遵循的基本原则。职位，指公共部门为履行公共管理职能而设置的公共岗位及相应的工作任务；责任，指在完成特定岗位的工作任务过程中应履行的义务和应承担的后果；权力，指岗位职责范围内所拥有的支配力量；利益，指应获得的与完成岗位职责和工作任务相对应的收益。坚持职、责、权、利的统一，就要做到职位分明、责任明晰、权力明确、利益实在。保证公共部门人力资源适得其位，使得事有人管、管事有权、权连其责、利随其绩。

3．能级对应

能级指人的能力大小的分级。能级大表示能力强。能级对应原理指在人力资源管理中，要根据人的能力安排工作，使能力和职位良好匹配，人尽其才，物尽其用。能级原理要求建立一定的秩序、一定的规范和一定的标准。能级对应原理的基本内容：①承认人具有能力的差别；②人力资源管理的能级要求按层次建立和形成稳定的组织形态；③不同能级应表现为不同的权力、物质利益和荣誉；④人的能级必须与其所处的管理级次动态对应；⑤人的能级不是固定不变的，能级原理承认能级本身的动态性、可变性与开放性；⑥人的能级与管理级次之间的对应程度，标志着社会进步和人才使用状态的改变。

4．代理人激励

公共部门的权力是国家或公众授予的，公共部门是国家或公众的代理人。国家要从社会公共利益角度考虑问题，而公共部门代行国家权力为社会公众服务，而不是维护和实现自身利益。但是，公共部门与国家的目标不可能完全一致，公共部门可能会存在机会主义行为。因此必须对公共部门人力资源进行激励。代理人激励问题是一个难题。由于公共部门的产出是维持社会存在与发展的公共物品、公共秩序与安全、社会价值的分配。这些产出无偿提供给社会公众，很难得到社会公众的精确计量，公共部门人力资源的产出与自身收益关联性不紧密，因此公共部门人力资源激励不能单纯以绩效为导向，而应实现内部激励与外部激励相结合，正激励与负激励相结合。

5．整体效益

整体效益是衡量公共部门人力资源整体工作成效的重要指标，是公共部门人力资源工作绩效的综合性评价指数。其具体的测量尺度主要包括整体工作效率、宏观经济效益和综合社会效果3个方面。整体工作效率指全体公共部门人力资源工作协调的速度、节奏和成效；宏观经济效益指公共部门人力资源在实现组织目标过程中把人力、物力和财力消耗减

小到最低程度，并有助于促进社会经济的发展；综合社会效果指公共部门人力资源为社会经济、政治和文化等各方面事业提供服务的程度和公共利益的实现程度。

6. 民主法治

公共部门的一切活动都要按照严格的程序进行。公共部门人力资源管理应遵循民主法治原理，即指公共部门人力资源管理必须建立在民主的基础上依法进行。由于公共部门的人力资源是国家或公众所授予的公共权力的执行者、是公共意志的代表者，也是公共利益的实现者，因此，要保证公共部门人力资源管理的公共性质，就必须坚持民主法治原则。

12.2 我国公共部门人力资源管理的发展与改革

12.2.1 公务员制度的缘起与演变

1. 西方国家公务员制度的建立和发展

国家公务员制度最早形成于 19 世纪中叶，至今已有 100 多年的历史，目前世界上有 60 多个国家和地区，不同程度地实行国家公务员制度。

“公务员”一词来源于英语，原文为 civil servant，翻译为中文，有的译为“公务员”，有的译为“文职人员”或“公职人员”，有的译为“文官”。日本在第二次世界大战之前采用“文官”的称谓，战后改称“公务员”。公务员有广义和狭义之分，广义的公务员指政府中行使行政权力，承担政府公务的所有工作人员，既包括通过选举产生的政府官员，也包括常任制的、非选举产生的政府公务人员；狭义的公务员特指非选举产生的政府公务人员，一般通过公开竞争考试被择优录用并可长期任职。

中世纪以前的官吏制度主要是“恩赐官职制”和“政党分肥制”。前者指文官制度的任命，由国家的最高统治者根据门第和私人关系予以恩赐；后者是随着资产阶级两党制的正式形成而出现的。在两党制下，执政党的更迭引起内阁变动频繁，执政党一旦正式执政并组成内阁就会任命大批本党成员担任政府公职而撤换一批非本党官员，形成“肥缺分赃，轮流坐庄”的现象，破坏了政府工作的连续性，影响了社会安定和政局稳定，也阻碍了经济发展，引起了公众的普遍不满。

为了建立一个廉洁、高效、稳定的政府，以保护整个资产阶级的利益并促进资本主义的发展，从 19 世纪 50 年代开始，英国、美国以及世界上许多国家先后建立公务员制度。1854 年，英国政府正式公布《关于建立英国常任文官制度的报告》，《报告》提出了对行政事务人员分类管理，选拔考录。1855 年和 1870 年英国政府两次颁布枢密院令，规定公开竞争考试，择优录用文官的原则，把考试录用上升到法律高度，标志着英国文官制度的正式建立。其后，在 1883 年，美国国会通过《彭德尔顿法》，提出建立公开考试，择优用人的制度，以此为基础确立了美国的文官制度。此后，法国、日本、德国等仿效英国和美国的做法，建立了自己的国家公务员制度。

西方国家公务员制度的特点包括以下 3 点。

(1)政务官和事务官分途而治。政务官是通过竞选获胜的政党组阁而被任命的政府官



员，与政党共进退。事务官实行常任制，按照国家公务员制度管理。

(2)实行考录制。通过公开考试，择优录用公务员，以工作实绩为标准，通过考核给予政府公务员晋升、奖励和报酬等。

(3)政治中立。事务性公务员政治上保持中立，不受政党、政治团体的影响，忠实地执行各项政策。

2. 中国国家公务员制度的建立和发展

中国政府部门人力资源管理源于建国之后逐步建立起来的干部人事制度。从“统分统包”的干部人事制度到国家公务员制度试行，再到正式建立和实施国家公务员制度，我国公共部门人力资源管理制度逐渐完善。

1)新中国成立之初至1984年，“统分统包”的干部人事制度

这种人事制度是借鉴前苏联的人事制度发展起来的。“统分统包”的特点：一切国家工作人员都称为干部，一切干部都由党和国家统一管理。国家以计划手段配置干部，对干部进行单一的分级分部管理。干部任用方式以分配为主，国家负责干部的全部工作和生活费用。

“统分统包”的干部人事制度基本适合新中国成立之初的国情，但随着社会主义改造完成和社会主义建设事业的全面展开，这种干部人事制度的弊端也日渐明显。突出的问题是管理体制僵化，人事管理权过于集中，各用人单位不能根据工作的需求使用干部，干部也不能根据自身的特点选择适合的职业和岗位。传统的干部人事制度亟须改革。

2)1984～1993年，国家公务员制度探索阶段

1980年，邓小平同志在中央政治局扩大会议上强调:“坚持解放思想，克服重重困难，打破老框框，勇于改革不合时宜的组织制度、人事制度。”由此，我国开始了传统干部人事制度的改革探索，确立了领导干部“革命化、年轻化、知识化、专业化”的方针，废除干部职务终身制。1984年，中共中央组织部和原劳动人事部应中央要求开始起草《国家机关工作人员法》，1985年更名为《国家行政机关工作人员条例》。1986年对条例做了调整，改名为《国家公务员暂行条例》，建议实行国家公务员制度。1987年，党的第十三次全国代表大会和1988年4月的全国人民代表大会正式做出建立国家公务员制度的决定，并提出尽快制定国家公务员暂行条例。1988年，国家人事部成立，主要负责推行国家公务员制度。1989年经中央批准，国家公务员制度首先在国务院6个部门即审计署、海关总署、国家统计局、国家税务局、国家环境保护局和国家建筑材料工业局(于2001年撤销，有关职能并入国家经济贸易委员会)试点，1990年又在哈尔滨和深圳两市试点。国务院于1993年修订通过了《国家公务员暂行条例》，并于1993年10月1日开始在全国推行，这表明我国国家公务员制度初步建立。

3)1993年至今，国家公务员制度正式建立

2005年4月27日第十届全国人大常务委员会第十五次会议通过了《中华人民共和国公务员法》以下简称《公务员法》，于2006年1月1日正式实施，标志着我国公务员制度的正式建立。与《国家公务员暂行条例》相比，《公务员法》在公务员管理的制度和机制层面都有所发展、创新和完善。



3. 我国国家公务员管理制度的基本内容

1)职务与级别

国家实行公务员职位分类管理。公务员职位划分为综合管理类、专业技术类和行政执法类等类别。公务员职务分为领导职务和非领导职务。领导职务层次分为国家级正职、国家级副职、省部级正职、省部级副职、厅局级正职、厅局级副职、县处级正职、县处级副职、乡科级正职、乡科级副职。非领导职务层次在厅局级以下设置。综合管理类的非领导职务分为巡视员、副巡视员、调研员、副调研员、主任科员、副主任科员、科员、办事员。

公务员的职务应当对应相应的级别。公务员的职务与级别是确定公务员工资及其他待遇的依据。公务员的级别根据所任职务及其德才表现、工作实绩和资历确定。公务员在同一职务上可以按照国家规定晋升级别。

2)录用与考核

录用担任主任科员以下其他相当职务层次的非领导职务公务员，采取公开考试、严格考察、平等竞争、择优录取的办法。中央机关及其直属机构公务员的录用，由中央公务员主管部门负责组织。地方各级机关公务员的录用，由省级公务员主管部门负责组织，必要时，省级公务员主管部门可以授权设区的市级公务员主管部门组织。

报考公务员，应该具备必需的资格条件：①具有中华人民共和国国籍；②年满 18 周岁；③拥护中华人民共和国宪法；④具有良好的品行；⑤具有正常履行职责的身体条件；⑥具有符合职位要求的文化程度和工作能力；⑦法律规定的其他条件。

下列人员不得录用为公务员：①曾因犯罪受过刑事处罚的；②曾被开除公职的；③法律规定不得录用为公务员的其他情形。

公务员录用考试采取笔试和面试的方式进行，考试内容根据公务员应当具备的基本能力和不同职位类别分别设置。招录机关根据考试成绩、考察情况和体检结果，提出拟录用人员名单，并予以公示。公示期满，中央一级招录机关将拟录用人员名单报中央公务员主管部门备案；地方各级招录机关将拟录用人员名单报省级或设区的市级公务员主管部门审批。新录用的公务员试用期为一年。试用期满合格的，予以任职；不合格的，取消录用。

对公务员的考核，按照管理权限，全面考核公务员德、能、勤、绩、廉。公务员考核分为平时考核和定期考核。定期考核以平时考核为基础，定期考核的结果分为优秀、称职、基本称职和不称职 4 个等次。定期考核的结果作为调整公务员职务、级别、工资以及进行公务员奖励、培训、辞退的依据。

3)职务任免与升降

公务员职务实行选任制和委任制。领导职务按照国家规定实行任期制。选任制公务员在选举结果生效时即任当选职务，任期满不再连任，或者任期内辞职、被罢免、被撤职的，其所任职务即终止。委任制公务员遇到试用期满考核不合格、职务发生变化、不再担任公务员职务等情形的，应当按照管理权限和规定的程序任免其职务。公务员任职必须在规定的编制限额内进行，并有相应的职位空缺。

公务员晋升职务应当逐级晋升。特别优秀的或者因工作特殊需要的，可以按照规定破格或者越一级晋升职务。机关内设机构厅局级正职以下领导职务出现空缺时，可以在本机



关或者本系统内通过竞争上岗的方式，产生人选。厅局级正职以下领导职务或者副调研员以上及其他相当职务层次的非领导职务出现空缺，可以面向社会公开选拔，产生任职人选。公务员晋升领导职务的，应当按照有关规定实行任职前公示制度和任职试用期制度。

4)奖励与惩戒

公务员奖励坚持精神奖励与物质奖励相结合、以精神奖励为主的原则。奖励分为嘉奖、记三等功、记二等功、记一等功、授予荣誉称号。对受奖励的公务员或者公务员集体予以表彰，并给予一次性奖励。

公务员因违法违纪应当承担纪律责任的，应当给予处分。处分分为警告、记过、记大过、降级、撤职、开除。受处分的期间为警告，6 个月；记过，12 个月；记大过，18 个月；降级、撤职，24 个月。公务员在受处分期间不得晋升职务和级别，其中受记过、记大过、降级、撤职处分的，不得晋升工资档次。公务员受开除以外的处分，在受处分期间有悔改表现，并且没有再发生违纪行为的，处分期满后，由处分决定机关解除处分并以书面形式通知本人。

5)培训与发展

机关对新录用人员应当在试用期内进行初任培训；对晋升领导职务的公务员应当在任职前或者任职后一年内进行任职培训；对从事专项工作的公务员应当进行专门业务培训；对全体公务员应当进行更新知识、提高工作能力的在职培训。国家有计划地加强对后备领导人员的培训。公务员培训情况、学习成绩作为公务员考核的内容和任职、晋升的依据之一。

6)交流与回避

国家实行公务员交流制度。公务员的交流，指机关根据工作需要或公务员个人愿望，通过调任、转任、挂职锻炼等形式，在机关内部调整公务员的工作职位，或者把公务员调出机关任职、将非公务员身份的公职人员调入机关担任公务员职务的管理活动。

公务员交流的范围一般包括内部交流和外部交流。内部交流指在公务员队伍内部交流，既可以在本部门本单位内不同职位之间交流，也可以在不同地区、不同部门之间交流。外部交流指与国有企业单位、人民团体和群众团体中从事公务活动的人员的交流。这里应该注意的是，外部交流的范围只局限于国有企业事业单位、人民团体和群众团体，而且必须是这些单位里从事公务的人员才有交流的主体资格。

公务员之间有夫妻关系、直系血亲关系、三代以内旁系血亲关系以及近姻亲关系的，不得在同一机关担任双方直接隶属于同一领导人员的职务或者有直接上下级关系的职务，也不得在其中一方担任领导职务的机关从事组织、人事、纪检、监督、审计和财务工作。公务员担任乡级机关、县级机关及其有关部门主要领导职务的，应当实行地域回避。

7)工资、福利、保险

公务员工资包括基本工资、津贴、补贴和奖金。国家根据经济社会发展水平调整公务员的福利待遇。公务员实行国家规定的工时制度，按照国家规定享受休假。公务员在法定工作日加班的，应当给予补休。国家建立公务员保险制度，保障公务员在退休、患病、工伤、生育、失业等情况下获得帮助和补偿。公务员因公致残的，享受国家规定的伤残待遇。公务员因公牺牲、因公死亡或者病故的，其亲属享受国家规定的抚恤和优待。

8)辞职、辞退与退休

公务员辞去公职，应当向任免机关提出书面申请。任免机关应当自接到申请之日起30日内予以审批，其中对领导成员辞去公职的申请，应当自接到申请之日起90日内予以审批。领导成员因工作严重失误、失职造成重大损失或者恶劣社会影响的，或者对重大事故负有领导责任的，应当引咎辞去领导职务。领导成员应当引咎辞职或者因其他原因不再适合担任现任领导职务，本人不提出辞职的，应当责令其辞去领导职务。

公务员有下列情形之一的应予以辞退：①在年度考核中连续两年被确定为不称职的；②不胜任现职工作，又不接受其他安排的；③因所在机关调整、撤销、合并或者缩减编制需要调整工作，本人拒不服从安排的；④不履行公务员义务，不遵守公务员纪律，经教育仍无转变，不适合继续在机关工作，又不宜给予开除处分的；⑤旷工或者因公外出、请假期满无正当理由逾期不归，连续超过15天，或者一年内累计超过30天的。

公务员达到国家规定的退休年龄或者完全丧失工作能力的，应当退休。公务员符合下列条件之一的，本人自愿提出申请，经任免机关批准，可以提前退休：①工作年限满30年的；②距国家规定的退休年龄不足5年，且工作年限满20年的；③符合国家规定的提前退休的其他情形的。

9)申诉与控告

公务员对下列人事处理可以申请救济：①处分；②辞退或者取消录用；③降职；④定期考核定为不称职；⑤免职；⑥申请辞职、提前退休未予批准；⑦未按规定确定或者扣减工资、福利、保险待遇；⑧法律法规规定的其他情形。公务员申请救济的方法包括复核、申诉、再申诉。

公务员认为机关及其领导人员侵犯其合法权益的有权控告。控告可以向上级机关或者有关的专门机关提出，如法院、检察院、审计部门、监察部门、党的纪律检查部门等。

12.2.2 我国事业单位人事制度的改革

事业单位作为公共部门的重要组成部分，事业单位人事制度改革对我国干部人事制度改革举足轻重。目前，我国事业单位有140多万个、工作人员2922万人，其中事业单位专业技术人员占全国专业技术人员总数的64%。在所有事业单位中，教育单位48万个，从业人员1400万人；卫生单位10万个，从业人员400万人；文化单位8万个，从业人员150万人；科研单位8000多个，从业人员69万人。全额拨款单位、差额拨款单位、自收自支单位的比例分别占65%、15%、20%。按实有人数计算，全额拨款、差额拨款、自收自支事业单位的工作人员分别占总数的60%、21%和19%。

相对于企业、机关改革而言，我国事业单位改革严重滞后，极大地制约了我国科教文卫事业的发展。我国事业单位改革大致经历了以下几个阶段。

1. 1978～1993年的恢复性阶段

这一阶段主要是拨乱反正，恢复社会事业，适当下放各类事业单位的管理权，大多数事业单位实行行政首长负责制，行政首长对本单位有经营管理权、机构设置权、用人自主权和分配决定权。例如，20世纪80年代初期，恢复了停止多年的职称评审，开始推行专业技术职务聘任制。



2. 1993～2000年的改革探索阶段

1993年，党中央印发的《关于党政机构改革的方案》和《关于党政机构改革方案的实施意见》中明确提出，事业单位改革的方向是实行政事分开，推进事业单位的社会化。1995年在河南省郑州市召开了全国事业单位机构和人事制度改革工作会议，明确了事业单位“科学化的总体布局、社会化的发展方向、多样化的分类管理、制度化的总量控制”的改革思路。1996年，中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《中央机构编制委员会关于事业单位改革若干问题的意见》，这是党和国家就事业单位改革下发的第一个专门文件。该文件提出了事业单位改革的指导思想和目标，以及事业单位改革的具体措施。1999年，在天津召开了全国专业技术人员暨事业单位人事制度改革工作会议，提出了事业单位人事制度改革的总体要求，将事业单位改革推进到一个新的阶段。

3. 2000年至今的加快推进阶段

2000年，中共中央办公厅印发了《深化干部人事制度改革纲要》，提出以推行聘任制度和岗位管理制度为重点的新举措。聘任制度和岗位管理制度改革，实现了事业单位人员由身份管理向岗位管理的转变，打破了事业单位人员职务终身制，这标志着我国事业单位改革进入了加快推进的新阶段。党的十六大报告进一步强调：“按照政事分开原则，改革事业单位管理体制”；十六届三中全会提出“继续推进事业单位改革”；十六届四中、五中全会进一步提出“加快推进事业单位分类改革”。十七届二中全会通过的《关于深化行政管理体制改革的意见》对深化事业单位改革提出了具体要求，明确“按照政事分开、事企分开和管办分离的原则，对现有事业单位分三类进行改革。主要承担行政职能的，逐步转为行政机构或将行政职能划归行政机构；主要从事生产经营活动的，逐步转为企业；主要从事公益服务的，强化公益属性，整合资源，完善法人治理结构，加强政府监管。”为了探索经验，2008年，国务院决定在山西、上海、浙江、广东、重庆进行事业单位改革试点。2009年，中共中央、国务院批准了事业单位收入分配体制改革方案。该方案规定，自2010年1月1日起，事业单位实施岗位绩效工资制度。这项制度的实施，从根本上打破了事业单位长期以来存在的档案工资“大锅饭”。我国事业单位进入了立体化全面改革阶段。

12.3　公共部门人力资源录用

公共部门人力资源的招募、甄选和录用与非公共部门具有相似之处。本节仅就公共部门人力资源的录用展开讨论。

12.3.1　公共部门人力资源获取的价值与一般程序

公共部门人力资源获取指公共部门为达成组织战略目标，按照一定的法定程序，获取合格人选填补职位空缺编制的过程，构成了公共部门人力资源获取不可分割的整体。

1. 公共部门人力资源获取的价值

(1)有效的公共部门人力资源获取可以为组织不断增加新生力量，有助于组织内人力资源的合理配置，为组织发展提供人力资源方面的支持和保障。



组织的发展需要及时补充新鲜血液，组织内新生力量有助于促进部门工作的创新发展和组织文化的更新改造，给部门生存发展带来永不枯竭的动力。公共部门人力资源获取可以面向社会公开招聘，也可以从组织内部交流和晋升。前者有助于吸纳不同组织文化和技能的人才，为部门增加新生力量，后者有助于组织内部人员的合理配置。两者都可为组织发展提供人人力资源保障。

(2)有效的公共部门人力资源获取可以为组织获得高素质人才。

公共部门人力资源获取面向社会，吸纳各方面人才。人力资源录用程序有许多道门槛，层层筛选，最终被录用的人员，文化水平和工作能力应该是比较优秀的。

(3)有效的公共部门人力资源获取可以降低初任培训和能力开发的费用。

高素质人力资源更容易培训开发，能更有效地提高人力资源培训开发的效率，且培训开发的成本更低。

(4)有效的公共部门人力资源获取可以提高公共部门的工作效率。

高素质人力资源的劳动生产率高，而且如果招录的公职人员素质高，也会降低人力资源的管理费用。

(5)有效的公共部门人力资源获取有助于实现社会的公平正义。

公共部门人力资源获取采用公开招聘的方式，任何人只要具备应聘资格都可以报名参加。公共部门人力资源的录用按照严格的法定程序，在社会各界的广泛监督下公平考录，有助于实现社会的公平正义。

(6)有效的公共部门人力资源获取是组织对外宣传的有效途径。

2. 公共部门人力资源获取的一般程序

公共部门人力资源获取的一般程序包括制订获取计划、招募、甄选、录用、配置和评估等一系列步骤。如图 12.1 所示。

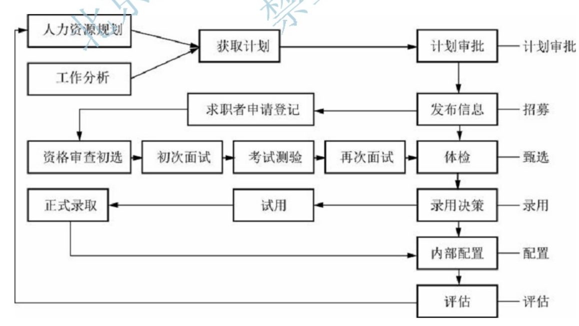


图 12.1 公共部门人力资源获取的一般流程

(资料来源：滕玉成，于萍. 公共部门人力资源管理. 第 2 版. 北京：中国人民大学出版社，2008：150.)



12.3.2　公务员录用的程序和相关规定

1. 公务员录用的法律依据

《中华人民共和国公务员法》第四章从招考范围、管理权限、录用条件、考试办法、录用标准、考试程序、资历要求各方面对国家公务员的考试录用做出了明确规定。此外，《公务员录用规定(试行)》，《公务员录用违纪违规的处理与认定办法(试行)》等相关配套的法律法规也对公务员招考录用做出了界定。

2. 公务员录用的程序

《公务员录用规定(试行)》第五条规定，录用公务员应当按照下列程序进行：发布招考公告、报名与资格审查、考试、考查与体检、公示、审批或备案。必要时，省级以上公务员主管部门可以对上述程序进行调整。具体程序如表12－1所示。

表12－1　公务员录用一般程序

序　号	步　骤	相关规定
1	发布招考公告	政府部门根据岗位编制和岗位空缺情况编制上报公务员考试录用计划并经政府人事部门批准，向社会公开发布招考公告。招考公告基本内容应该包括：招考部门及所在地区、招考职位及所需资格条件、考试科目及报名时间(及期限)、地点等
2	报名与资格审查	初步审查报考者是否具有报考公务员的资格条件。报考者应当向招录机关提交真实准确的报考申请材料，招录机关根据要求对报考者进行资格审查，在规定时间内确认报考者是否具有报考资格。主考机关对审查合格者发给准考证，同意其参加录用考试
3	考试	考试包括笔试和面试。笔试内容包括公共科目和专业科目。公共科目由中央公务员主管部门统一确定，专业科目由省级以上公务员主管部门确定。笔试通过后，进入面试。笔试成绩与面试成绩各占一定比例的总和就是考试成绩
4	考查与体检	按照考试成绩确定考查人选后，对考查人选进行报考资格复审和考查。复审主要核实报考者是否符合规定的资格条件，确认其提交的信息和材料是否真实准确。考查内容主要包括报考者的政治思想、道德品质、能力素质、学习和工作表现、遵纪守法、廉洁自律以及是否需要回避等方面的情况
5	公示	招录机关根据报考者的考试成绩、考查情况和体检结果择优确定拟录用人员，拟录用人员应向社会公示。公示时间为7天。公示内容包括：招录机关名称、拟录用人员姓名、性别、准考证号、毕业院校或工作单位、监督电话以及其他事项。公示期满，对没有问题的按照规定程序办理审批或备案手续；对有严重问题并查有实据的，不予录用；对反映有严重问题一时难以查实的，暂缓录用
6	审批或备案	中央机关及其直属机构拟录用人员名单报中央公务员主管部门备案，地方各级招录机关拟录用人员名单报省级或设区的市级公务员主管部门审批。新录用的公务员试用期为一年，试用期满合格的，予以任职，试用期满不合格的，取消录用

3. 公务员录用考试的一般流程和内容

国家公务员考试的一般流程和内容如表 12－2 所示。

表 12－2　国家公务员录用考试一般流程和内容

步　骤	具体内容		测试内容
一、报考	资格审查		学历、经历其他背景
二、笔试	公共科目	行政能力测试	行政职业能力潜力
		基础知识测试	行政职业综合测试
	专业科目	具体职业能力测试	特殊职业能力潜力
		专业考试	具体岗位专业知识
三、面试及心理测评	结构化面试		综合能力和个人素质
	情景模拟		
	实际操作		
四、体检	组织体检		身体状况
五、考核	查阅档案、调查了解		品行、业绩
六、审批、录用	综合评定报考者的考试与考核结果		确定录用人选

（资料来源：http://www.gov.cn/node_13916/content_784906.htm.）

国家公务员录用考试分为笔试、面试和考核。现行国家机关公共科目笔试分为《行政职业能力倾向测验》和《申论》两个科目。报考 A 类职位的应考者需考《行政职业能力测验》(A)和《申论》两个科目，报考 B 类职位的应考者只考《行政职业能力测验》(B)一个科目。

1)行政职业能力测试

《行政职业能力测验》(省级招考公告中称为《行政职业能力倾向测试》)，是国家公务员选拔考试中的重要考试科目，主要测查考生从事国家机关工作必须具备的潜能，包括理解事物发展变化过程的能力、综合运用知识的创新意识和能力等。

根据国外公务员录用考试一百多年的经验和国家公务员局有关专家的研究成果，我国确定了在职业能力方面，机关行政工作要求有言语理解与表达、数量关系、判断推理、常识判断、资料分析等基础性素质能力。只有当这些基本能力达到一定程度并得到一定知识经验的支持后，才能形成综合判断、组织与人际协调能力以及资料分析能力等较高层次的职业能力。基于这些认识，国家公务员考试主管部门选择了上述能力要素中最基本、最主要和便于实际测查的方面，即言语理解与表达、数量关系、判断推理、常识判断、资料分析五大内容作为行政职业能力测验的内容。



2)申论

申论，取自古代汉语，即“申述、申辩、论述、论证”之意。它既有别于古代科举考试中要求就给定题目论证某项政策或对策，撰写论文的策论形式，也有别于以往公务员考试中的作文形式。但申论考试的内容、方法及其要达到的测评功能，实际涵盖了策论和作文这两种考试形式的基本方面、把阅读理解和写作相结合，形式新颖、灵活，能够更好地测评考生的综合素质。

申论考试的结构比较规范，题目清晰明确。首先给定一篇(或一组)1500 字左右的资料，要求应试者在认真阅读给定资料的基础上，理解给定资料所反映的事件(或案例或社会现象)的性质和本质，然后按要求答题。其答题形式具体来说，就是经过对资料的整理、分析、归纳后，用简明扼要的文字概括出给定资料所反映的主要问题，然后针对主要问题提出解决问题的对策和可行性方案，在完成上述两项程序的基础上，紧紧扣住给定资料及其所反映的主要问题，申明阐述、论证对问题的基本看法和解决问题的方法。

从申论考试的内容可以看出，申论考试主要侧重考查应试者对给定资料的阅读理解能力，综合分析归纳能力，提出和解决问题能力以及文字概括表达能力(申论考试的作答可以归纳为阅读资料、概括主题、提出对策、进行论证 4 个主要环节)，这是与行政机关的工作性质对一名合格公务员的能力素质的要求相统一的。

3)面试

我国目前公务员考试录用的面试内容，各地不尽一致，但通常包括 6 个方面的内容：①语言表达能力；②应变能力；③综合分析能力；④实际业务知识与操作能力；⑤举止仪表神态；⑥逻辑思维能力。

12.3.3　事业单位公开招聘人员的程序和内容

1. 事业单位人员录用的法律依据

我国事业单位人事制度改革的法律法规相对滞后。《关于加快推进事业单位人事制度改革的意见》和《关于在事业单位试行人员聘用制度的意见》是当前指导事业单位人员录用的主要法规。这些法规文件明确提出废除干部身份终身制，引入竞争机制，在事业单位全面建立和推行聘用制度，把聘用制度作为事业单位一项基本的用人制度。在聘用制度基础上，2006 年 8 月，国务院人事部颁布了《事业单位岗位设置管理试行办法》，对事业单位实行岗位管理。该《办法》对事业单位的岗位类别、岗位等级、岗位结构比例及等级确定、岗位设置程序及权限、岗位聘用和监督管理等做出了明确规定。

2. 事业单位人员录用的程序

事业单位招聘人员的程序分为 8 个步骤：制订招聘计划、发布招聘信息、受理应聘人员申请并对其资格进行审查、考试考核、体检、确定拟聘人员、公示招聘结果、签订聘用合同。具体如表 12 - 3 所示。

表 12-3　我国事业单位公开招聘人员的程序

序　　号	步　　骤	相关规定
1	制订招聘计划	招聘计划由用人单位编制。招聘计划主要包括：招聘的岗位及条件、招聘时间、招聘人员数量、招聘方式等
2	发布招聘信息	事业单位招聘人员应该公开发布招聘信息。招聘信息应该涵盖用人单位基本情况、招聘的岗位及要求、招聘人员数量及待遇、应聘人员资格条件、招聘办法、考试考核时间、内容、范围、报名方法等事项
3	受理申请并审查	用人单位应对应聘人员的资格条件进行审查、确定符合基本条件的人员
4	考试、考核	考试内容应为招聘岗位所必需的专业知识、业务能力和工作技能。考试科目与方法根据行业、专业及岗位特点确定。考试可采取笔试、面试等多种方式。对于应聘工勤岗位的人员，可根据需要重点进行实际操作能力测试 考试可由用人单位自行组织，也可以由政府人事行政部门、事业单位上级主管部门统一组织 急需引进的高层次人才、短缺专业技术人才，具有高级专业技术职称或博士学位的人员，可以采取直接考核的方式 对通过考试的应聘人员，用人单位应组织对其思想政治表现、道德品质、业务能力、工作业绩等情况进行考核，并对应聘人员资格条件进行复核
5	体检	略
6	确定拟聘人员	依据考试考核结果，用人单位集体研究，择优确定拟聘人员
7	公示招聘结果	对拟聘人员应在适当范围内进行公示，公示期一般为 7～15 日
8	签订聘用合同	用人单位与拟聘人员签订合同前，按照干部人事管理权限规定报批或备案。聘任人员按照规定实行试用期制度，试用期包括在聘用合同期限内。试用期满合格的，予以正式聘用；不合格的，取消聘用

3. 事业单位人员聘用制度的主要内容

1)事业单位聘用的原则和范围

《关于在事业单位试行人员聘用制度的意见》(以下简称《意见》)明确规定，建立和推行事业单位人员聘用制度，要贯彻党的干部路线，坚持党管干部原则；坚持尊重知识、尊重人才的方针，树立人才资源是第一资源的观念；坚持平等自愿、协商一致的原则；坚持公开、平等、竞争、择优的原则；坚持走群众路线，保证职工的参与权、知情权和监督权。

事业单位中除按照国家公务员制度进行人事管理的以及转制为企业的以外，都要逐步试行人员聘用制度。对事业单位领导人员的任用，根据干部人事管理权限和规定的程序，可以采用招聘或任命等形式。事业编制的社会团体录用专职工作人员，除按照国家公务员制度进行人事管理的单位以外，也要逐步试行人员聘用制度。



2)聘用合同的内容

聘用合同必须具备下列条款：①聘用合同期限；②岗位及其职责要求；③岗位纪律；④岗位工作条件；⑤工资待遇；⑥聘用合同变更和终止的条件；⑦违反聘用合同的责任。

聘用合同分为短期、中长期和以完成一定工作为期限的合同。对流动性强、技术含量低的岗位一般签订3年以下的短期合同；因岗位或者职业需要、期限相对较长的合同为中长期合同；以完成一定工作为期限的合同，根据工作任务确定合同期限。合同期限最长不得超过应聘人员达到国家规定的退休年龄的年限。聘用单位与受聘人员签订聘用合同，可以约定试用期。试用期一般不超过3个月；情况特殊的，可以延长，但最长不得超过6个月。试用期包括在聘用合同期限内。聘用单位与受聘人员订立聘用合同时，不得收取任何形式的抵押金、抵押物等财务。

3)聘用合同的解除

《意见》明确规定，聘用单位与受聘人员双方协商一致，可以解除聘用合同。

受聘人员有下列情形之一的，聘用单位可以随时单方面解除聘用合同：①连续旷工超过10个工作日或者一年内累计旷工超过20个工作日的；②未经聘用单位同意，擅自出国或者出国逾期不归的；③违反工作规定或者操作规程，发生责任事故，或者失职、渎职，造成严重后果的；④严重扰乱工作秩序，致使聘用单位、其他单位工作不能正常进行的；⑤被判处有期徒刑以上刑罚收监执行的，或者被劳动教养的；⑥对在试用期内被证明不符合本岗位要求又不同意单位调整其工作岗位的。

受聘人员有下列情形之一的，聘用单位可以单方面解除聘用合同，但是应当提前30日以书面形式通知拟被解聘的受聘人员：①受聘人员患病或者非因工负伤，医疗期满后，不能从事原工作也不能从事由聘任单位安排的其他工作的；②受聘人员年度考核或者聘期考核不合格，又不同意聘用单位调整其工作岗位的，或者到新岗位工作后仍不合格的。

受聘人员有下列情形之一的，聘用单位不得解除聘用合同：①受聘人员患病或者负伤，在规定的医疗期内的；②女职工在孕期、产期和哺乳期内的；③因工负伤，治疗终结后经劳动能力鉴定机构鉴定为1～4级丧失劳动能力的；④患职业病以及现有医疗条件下难以治愈的严重疾病或者精神病的；⑤受聘人员正在接受纪律审查尚未做出结论的；⑥属于国家规定不得解除聘用合同的其他情形。

有下列情形之一的，受聘人员可以随时单方面解除聘用合同：①在试用期内的；②考入普通高等院校的；③被录用或者选调到国家机关工作的；④依法服兵役的。

除上述情形外，受聘人员提出解除聘用合同未能与聘用单位协商一致的，受聘人员应当坚持正常工作，继续履行聘用合同；6个月后再次提出解除合同仍未能与聘用单位协商一致的，即可单方面解除聘用合同。

4)原有人员安置

为保障事业单位聘用制度改革的顺利进行，《意见》对事业单位原工作人员的安置做出了明确规定：为了保证人员聘用工作的顺利平稳进行，聘用人员应当优先从本单位现有人员中选聘；面向社会招聘的，同等条件下本单位的应聘人员优先被聘用。对在本单位工作已满25年或者在本单位连续工作已满10年且年龄距国家规定的退休年龄已不足10年的人员，提出订立聘用至退休的合同的，聘用单位应当与其订立期限到退休的合同。事业



单位未聘人员的安置和管理，是人员聘用工作的重点和难点。要将未聘人员尽量安置在本单位或者当地本行业、本系统内，同时要探索多种安置方法。城市和有条件的地区可以跨行业、跨系统调剂安置。各地区要制定切实可行的政策，为未聘人员创办经济实体或者进入企业提供优惠条件，引导和鼓励未聘人员面向基层、农村和中小企业，使他们在新的领域发挥作用，施展才干。

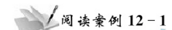
12.4 公共部门绩效考核与激励

12.4.1 公共部门人力资源绩效考核

1. 绩效考核标准

公共部门人力资源绩效考核标准，是公共部门及其人力资源绩效努力的目标和方向。公共部门承担经济社会管理职能，经济社会转型和公共部门职能转变，要求公共部门人力资源绩效考核标准随之而变，并保持较强的适应性。

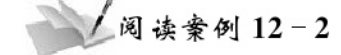
公共部门人力资源绩效与本组织绩效密不可分。人力资源绩效考核标准应该建立在组织绩效考核标准的基础之上。经济发展方式的转变要求组织的绩效考核标准随之改变。组织绩效标准不再单纯以 GDP 为核心，而是应该以科学发展观为指导，建立一个涵盖经济和社会发展的完整的绩效考核指标体系。践行科学发展观和构建和谐社会以来，我国公共部门人力资源绩效考核出现了许多创新性探索。


阅读案例 12-1

湖州市干部政绩考核淡化 GDP

浙江省湖州市在部门和领导干部考核中逐年淡化 GDP 因素，GDP 仅占到整个考核体系的 4%。在部门和领导干部考核中增加 4 条新标准：①能否千方百计增加城乡居民收入，切实加快城市化进程，加快农村剩余劳动力转移，确保城乡居民收入有较大幅度提高；②能否千方百计改善群众的生活水平，特别是加快与人民群众息息相关的水、电、路、通信等基础设施建设的步伐；③能否千方百计扩大社会就业空间，不断提高全市劳动力就业率，最大限度地增加就业机会；④能否千方百计完善社会保障体系，依法扩大养老保险，医疗保险、失业保险覆盖面，逐步提高“三条保障线”标准，加紧构筑面向弱势和困难群体的社会帮困体系，切实增强社会保障能力。

（资料来源：http://unn.people.com.cn/GB/22220/30984/2263098.html.）

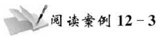

阅读案例 12-2

福建省绩效考核引入能耗指标

2005 年福建全面推行政府绩效考评，考评指标由省统计局与省效能办联合制定，效能建设也由此进入量化阶段。据悉，今年福建省对各设区市政府的绩效评估突出科学发展观的要求，增加新农村建设、经济增长方式转变、科技对 GDP 的贡献、能源消耗等方面的内容。绩效评估结果将作为评价政府、部门及其领导工作实绩的重要依据。

2006年7月23日，福建省机关效能建设领导小组办公室发布消息，自2006年起把能源消耗指数引入政府绩效评估，此举是希望加强政府、企业和全社会的节能降耗意识。

（资料来源：蔡小伟．福建省引导节能降耗，政绩考评将引入能耗指标．人民日报，2006-7-24.）



阅读案例12-3

山东省围绕环境保护实施绩效管理

2006年8月3日召开的第八次山东省环境保护大会上，省政府公布了《山东省环境保护“十一五”规划》。这标志着山东省将建立、落实环境保护目标责任制，将环保目标纳入经济社会发展评价范围和干部政绩考核。强化领导班子和领导干部环保政绩考核，建立与科学发展观相适应的领导干部政绩评价体系，将资源消耗、环境消耗、环境损失和环境效益作为领导班子和领导干部考核的重要内容之一。把能源资源节约和环境质量改善情况作为干部选拔任用和奖惩的重要依据。落实责任追究制，在干部职务晋升、评优创先、代表推选等方面实行环保“一票否决”。探索建立领导干部离任环保审计制度。同时，实行环境质量公告制度，完善公众参与机制。

（资料来源：李鹏飞，李文明．山东省将环保目标纳入干部绩效考核范围．大众日报，2006-8-4.）

2. 绩效考核指标

我国《公务员法》和《公务员考核规定(试行)》要求，公务员的考核应以公务员的职位职责和所承担的工作任务为基本依据，全面考核德、能、勤、绩、廉，重点考核工作实绩。德，指思想政治素质及个人品德、职业道德、社会公德等方面的表现。能，指履行职责的业务素质和能力(三级指标如表12-4所示)。勤，指责任心、工作态度、工作作风等方面的表现。绩，指完成工作的数量、质量、效率和所产生的效益。廉，指廉洁自律等方面的表现。绩效等次分为优秀、称职、基本称职和不称职4个等次。

表12-4　公职人员绩效考核指标举例

一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重
能		业务能力		业务具体操作能力	
				组织能力	
				协调能力	
				沟通能力	
				合作能力	
		表达能力		口语表达能力	
				书面表达能力	
				图表绘制表达能力	
		专业知识能力		专业级别、所获证书等	

（资料来源：李丽琴，马磊．公务员绩效考核操作层面的改进对策．人才资源开发，2007，9.）

《事业单位工作人员考核暂行规定》规定，事业单位工作人员考核内容包括德、能、

勤、绩4个方面。德，主要考核政治、思想表现和职业道德表现；能，主要考核业务技术水平、管理能力的运用发挥、业务技术提高、知识更新情况；勤，主要考核工作态度、勤奋敬业精神和遵守劳动纪律情况；绩，主要考核履行职责情况，完成工作任务的数量、质量、效率，取得成果的水平以及社会效益和经济效益。绩效等次分为优秀、合格、不合格3个等次。

12.4.2 公共部门人力资源绩效评估方法

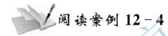
公共部门人力资源绩效评估方法与非公共部门相类似，非公共部门人力资源绩效评估方法也可以运用于公共部门人力资源的评估，两者绩效评估方法有异曲同工之意。本节着重介绍几种公共部门人力资源绩效评估的常用方法。

1. 陈述法

这是目前公共部门人力资源考核中普遍使用的一种方法。先由被考核人按照职位职责和有关要求进行总结，写出个人总结报告，然后在一定范围内述职并进行群众评议，主管领导在听取群众和被考核人本人意见的基础上，根据平时考核情况和个人总结，写出评语，提出考核等次建议和改进提高的要求，最后由单位负责人或考核组织确定等次。

2. 目标管理法

目标管理法又称为目标考核法。这种方法是由主管领导和下属共同讨论后，制定的下属在一定时期内需达到的绩效目标，以及检验目标的标准。到规定期末，主管领导与被考核人双方共同对照既定目标的标准，测评被考核人的实际绩效，总结不足和找出成绩。


阅读案例 12-4

浙江台州市实行政府目标责任制

浙江省台州市每年对所辖市县实行目标责任制。每年年初市委下发文件，公布考核具体办法，明确具体考核项目和指标。明确各考核项目的责任单位和责任人，提前公布奖励办法。当年年底或下年年初，由市委办和市府办牵头组成考核组，集中对各区县市进行考核。各考核责任单位根据考核情况与平时掌握的信息，对各区县进行考评。考评结果经考评工作领导小组审核，市委审定后予以通报。各区县市根据自己考评结果再对所辖部门及其工作人员进行考评。

（资料来源：周凯．政府绩效评估导论．北京：中国人民大学出版社，2006：270-275.）

3. 公众评议法

通过在部门网站建立网上评议系统，邀请社会各界人士，如人民代表大会代表、中国人民政治协商会议成员、私营经济代表人士、居委会干部、民主党派人士、高校教师和一般群众等参与评议活动。评议内容可以是部门具体工作，也可以是部门工作人员，评议标准按“好、较好、一般、差”4个等级进行评定。评议人员按照身份分设不同权重，评议结果作为部门工作年度考核的重要内容。



12.4.3 过程理论在公共部门人力资源激励中的应用

1. 过程激励理论

过程型激励理论着重研究动机的形成和行为目标的选择，即研究人们的行为是怎样产生的，是怎样向一定方向发展的，如何能使这个行为保持下去，以及怎样结束行为的发展过程。它的主要任务是找出对行为起决定作用的某些关键因素，弄清它们之间的相互关系，以预测和控制人的行为、行为模式和行为方向或目标的选择。过程理论包括期望理论，公平理论和目标设置理论等。过程理论把激励效果分解成阶段性目标，以阶段性目标的达成实现总体满意度的提高。过程激励从作用角度分为正向激励和负向激励，从作用范围分为内部激励和外部激励(如表12-5所示)。公共部门的工作是为社会公众提供服务，带有团队工作特性，不易于分解和监督，更适合目标管理，因此，与需求层次理论、双因素理论等内容激励理论相比，过程激励理论更适合应用于公共部门的激励。

表12-5　过程激励的二维分类图

范围激励 / 方向激励	外在激励	内在激励
正向激励	工资，物质奖励，舒适工作条件，福利待遇	责任，兴趣，升迁，挑战性工作，培训机会
负向激励	降工资，奖金，监督约束，除名	降级，降职，乏味的工作

20世纪60年代后期，L. W波特(L. W. Porter)和E. E. 劳勒(E. E. Lawler)以弗鲁姆的期望理论为基础，提出了一个含有努力、绩效、能力、环境、认知、报酬、公平感和满意度等多个变量在内并使它们兼容并蓄为一体的综合激励模型(如图12.2所示)。

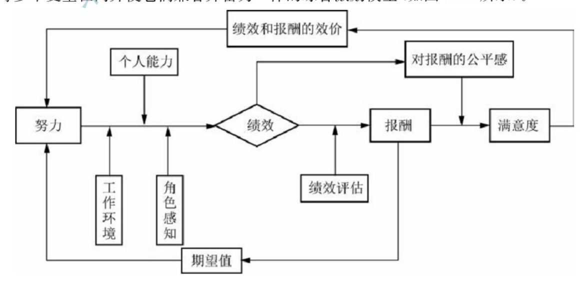


图12.2　波特-劳勒过程激励模型



该模型继承了期望理论的基本框架，以努力——绩效——报酬——满意度为主线，辅以对绩效的期望值、绩效和报酬的效价对努力程度的反作用，增加了工作因素(如个人能力、工作环境、角色感知)，绩效评估和公平因素等。它给“努力→绩效”、“绩效→报酬”、“报酬→满意”3阶段过程增加了作用条件，使期望理论的作用路径更加清晰。

但该模型仍有不足之处，即没有充分考虑个体差异对满意度的影响。每个人的需求不一样，相同的报酬带来的满意度也不一样。同时，个人目标的设定是不同的，个体创造绩效能够实现组织目标，但不一定能够实现个人目标，个人目标实现与否通过内在激励的产生影响自身满意度大小，进而影响努力程度。因此，该模型仍有许多尚待完善之处。

2. 过程激励模型的拓展

通过上述分析看出，满意度的达成是多种因素共同作用的结果。期望理论通过努力能够获得相应报酬的方法达到满意效果。然而通过努力获得报酬收益仅是提高满意度的一个方面，个人工作的努力及其程度还依靠个人目标的实现提高满意度。报酬和满意度之间除了应满足公平感外，还要对报酬实行个性化设置，以满足不同员工对报酬的差异化需求。拓展的过程激励模型如图12.3所示。

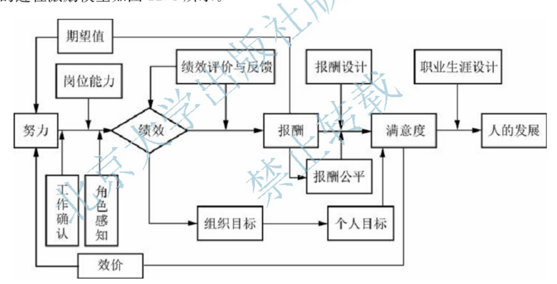


图12.3 拓展的过程激励模型

1)工作分析

模型中，工作分析包括岗位能力要求，工作确认，角色感知等。岗位能力要求人岗匹配，即岗位能力要求与员工能力素质相匹配。工作确认是指明确界定工作目标，工作边界，包括组织总体目标和部门及岗位的工作目标及边界。角色感知是在工作确认明确的前提下，个人依据岗位目标和绩效标准，确定自己的工作程序和方法。这3个因素让员工明确努力的方向和具体目标，有利于提高工作绩效。

2)工作回馈性

在绩效评价后，将结果反馈给员工，让员工了解工作的实际效果与目标的偏差，找出造成偏离的原因，及时修正目标和努力方向。绩效的确认能够增加自信心，反过来有利于绩效的改善。



3)报酬设计

报酬设计对绩效的满意度有重要作用，不同的报酬对不同的对象能够产生不同的满意效果。因此，设置一揽子报酬（包括工资、长期激励、福利、职业地位、能力提升、业绩认可等）以满足差异化需求的员工，能够使每个人的满意度达到最大。这样，在相同报酬成本的前提下，实现整体满意度最大化。

4)组织目标和个人目标

德鲁克在《管理的实践》中指出，个人首先要认同组织目标，接受组织的价值观念，才能将组织目标转化为个人目标，在实现组织目标的同时实现个人目标。组织不可以要求员工抛开个人目标，单纯追求组织目标，否则就会失去工作激励。员工在实现个人目标的同时获得了满意度，增加了努力程度。

5)人的发展

波特-劳勒过程激励理论中，满意度的提高可以通过绩效和报酬的效价提高努力程度。然而人的满意度是一个动态的过程，在一段时间内能够暂时提高努力程度。人的工作满意度得到提高也是一种福利的体现，如果配合职业生涯设计，实现人的动态满足，则能够实现人的长远发展。

3. 公职人员激励的措施

按照拓展的过程激励模型运行原理，对公职人员的激励应从以下几个方面入手。

1)明确界定岗位职责边界，校正努力方向

工作职责不明确，努力难以达到期望的绩效。对此，应该对岗位进行工作分析，编制岗位说明书，明确界定岗位职责和权限，按照岗位需求选择能力匹配的人员，使公职人员明确工作程序，准确定位角色，确定努力方向，并根据工作岗位的动态变化校正努力方向。

2)公众参与绩效评估，确定报酬依据

公共部门服务的对象是公众，其服务的过程、质量的高低，最有切身体会的就是被公职人员服务的公众，这些公众对绩效评估也应最有发言权。公众的评价标准也是公职人员的绩效标准，是公共部门工作的风向标。引导社会公众参与公职人员的绩效评价，既是对公职人员的正激励，又是负激励；既是奖优罚劣的报酬依据，又能发挥社会监督作用。

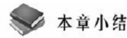
3)构建个人职业生涯规划，实现组织目标和个人目标

鉴于公共行政绩效的集体性、团队性，工作过程难以监管，目标设定是可行的激励方式。从个人发展看，生存需求满足后，发展需求变得相对重要。职业生涯是一个人一生的职业发展计划，职业生涯规划明确个人职业发展的历程和目标，符合个人天性和特长的目标更易实现。如果进一步将个人目标与组织目标目标相结合，让个人认同组织目标，将组织期望的目标与个人追求的目标相统一，就能在实现组织目标的同时实现个人目标。为此，目标设定要由领导和一般人员共同参与，目标水平应具有挑战性，并适时提供反馈，让公职人员了解已有的进步和与目标达成的距离，便于达成或修正目标。

4)孕育部门文化，树立共同的愿景和价值观

公共部门同样有自己的部门文化，部门文化具有共同的愿景和价值观，统一的部门文化有助于组织目标的认同，因此，构建部门文化有助于组织目标的实现。部门文化的孕育提炼主要在于部门领导，领导的人格行为倡导一种价值标准，久而久之形成一种行为规

范，也就是部门文化。健康向上的部门文化能够激发为民服务的热情，凝聚团体力量，提高公职人员的努力程度和绩效水平。



本章小结

公共部门人力资源管理是人力资源管理理论在公共部门的应用和拓展。所谓公共部门，就是按照特定社会生产关系的要求，通过行使管理社会公共事务的权力，以体现社会公共意志和实现公共利益为指向的各种组织实体的总和，其实质是以协调特定社会生产关系秩序下的公共利益关系为根本目的的组织体系。公共部门包括国家机关、事业单位、国有企业和社会组织等。公共部门人力资源管理分为公共部门战略性人力资源管理和公共部门专业性人力资源管理。专业化人力资源管理是指每个具体的各个部门依法对本部门内人力资源进行规划、获取、使用、培训、发放薪酬、奖惩和提供保障等的价值理念、政策规定和管理实践的总和。公共部门人力资源管理目标是获取与开发公共管理工作需要的各类人才，以满足经济社会发展的需要以及从业人员个人成长和发展的需要。公共部门人力资源管理遵循公共利益导向，职、责、权、利相对应，能级对应，代理人激励，整体利益和民主法治等原理。

计划经济时期，我国公共部门实行“统分统包”的干部人事管理制度，2006 年《中华人民共和国公务员法》的颁布，标志着我国公务员制度的正式确立。我国公务员管理制度涵盖职务与级别、录用与考核、职务任免与升降、奖励与惩戒、培训与发展、交流与回避、工资福利保险、辞职、辞退与退休和申诉与控告等方面的内容。与公务员管理制度改革相对应，我国事业单位干部人事制度也在不断探索。2000 年《深化干部人事制度改革纲要》的颁布，标志着我国事业单位改革进入加快推进阶段。该纲要提出以推行聘任制度和岗位管理制度为重点的新举措。聘任制度和岗位管理制度改革，实现了事业单位人员由身份管理向岗位管理的转变，打破了事业单位人员职务终身制。2009 年我国通过了事业单位收入分配体制改革方案，规定从 2010 年开始在全国事业单位普遍实施岗位绩效工资制度。

公务员录用程序包括发布招考公告，报名与资格审查，考试、考查与体检、公示、审批或备案。事业单位招聘人员的程序分为 8 个步骤：制订招聘计划、发布招聘信息、受理应聘人员申请并对其资格进行审查、考试考核、体检、确定拟聘人员、公示招聘结果、签订聘用合同。公共部门人力资源绩效与本组织绩效密不可分。践行科学发展观，组织绩效标准不再单纯以 GDP 为核心，而是应该以科学发展观为指导，建立一个涵盖经济和社会发展的完整的绩效考核指标体系。公务员考核指标包括德、能、勤、绩、廉 5 个指标，绩效等次包括优秀、称职、基本称职和不称职。事业单位人员考核指标包括德、能、勤、绩。绩效等次分为优秀、合格和不合格。公共部门人力资源绩效评估方法与非公共部门相类似，非公共部门人力资源绩效评估方法也可以运用于公共部门人力资源的评估。目前公共部门人力资源绩效考核实践中应用较普遍的是陈述法、目标管理法和公众评议法。

本章最后将拓展的过程激励模型运用到公职人员的激励中，提出了相应的激励措施。





关键术语

公共部门　公务员　聘用制度　考试　　激励　过程理论



综合练习

一、单项选择题

1. 1993年8月14日(　　)的颁布，标志着我国公务员制度的正式建立。

A.《中华人民共和国公务员法》　　B. 公务员制度实施方案

C. 工资改革方案　　D. 国家公务员暂行条例

2. 我国自新中国成立到20世纪80年代，人力资源管理体制一直是与(　　)相适应的集中统一的管理体制。

A. 计划经济　　B. 市场经济　　C. 社会经济　　D. 产品经济

3. 招聘依据可以概括为以下两个方面：工作本身的要求；工作执行者应具备的(　　)。

A. 素质和能力　　B. 素质　　C. 能力　　D. 个人品行

4. 依据《公务员法》规定，国家公务员的考试录用应遵循(　　)、严格考核和审批录用的程序。

A. 资格审查、发布公告、公开考试　　B. 公开考试、资格审查、发布公告

C. 发布公告、资格审查、公开考试　　D. 发布公告、公开考试、资格审查

5. 有效的人力资源流动政策和实践应该是(　　)需求和组织要求的完美结合。

A. 个人职业生涯　　B. 同行职业生涯

C. 组织集体　　D. 单位内部

二、多项选择题

1. 公共部门雇员尤其是政府公务员所从事的是公共事务管理活动，他们行使公共权力，(　　)。

A. 追求公共利益　　B. 提供公共物品

C. 担负公共责任　　D. 追求个人利益

2. 公共部门公务人员的交流是指公共部门根据工作需要或公职人员个人意愿，通过(　　)等形式，变换公职人员的工作岗位或工作地点的一种管理体制活动和手段。

A. 调任　　B. 转任　　C. 轮换　　D. 挂职锻炼

3. 依据《公务员法》规定，国家公务员的考试录用应遵循发布公告、(　　)和审批录用的程序。

A. 公开推荐　　B. 资格审查　　C. 公开考试　　D. 严格考核

4. 现代意义上的公共部门还包括(　　)以及那些由政府直接投资开办，以国有制形式运作的公营企业、公立学校、公立医院以及得到行政授权的机构等组织体系。

A. 非营利性组织　B. 学校　　C. 社会中介组织　D. 医院

5. 公务员又称文官，是指在政府中(　　)的人员。
A. 行使人的权力　B. 行使国家权力　C. 执行国家公务　D. 管理企业

三、判断题

1. 公共部门雇员特别是政府公务员有着一些不同于私人企业员工的特点。　(　　)

2. 能级匹配原则要求根据组织结构中各个职务岗位的性质配备有关人员，这要求人员的数量和结构要与职务的多寡和类型相适应。　(　　)

3. 由传统的人事管理模式向当代的人力资源管理模式转变构成当前我国政府人事管理发展的基本趋势。　(　　)

4. 公务员可以分为政务和业务两类。一般意义上所说的国家公务员，是特指经过公开考试录用，实行常任制的政务类公务员。　(　　)

5. 公共部门的人员必须通过培训和其他途径完善自我知识，提高自我素质，学习解决和分析问题的方法。　(　　)

四、简答题

1. 简述公共部门人力资源管理的含义。
2. 简述公务员录用的一般程序。
3. 公共部门人员的辞职有哪几种情况？

五、论述题

1. 采用公众评议法对公共部门绩效考核的优点和缺点进行评估。
2. 论当代公共部门人力资源管理制度的发展趋势。

实际操作训练

实训课题：公共部门录用面试。

实训项目：公共部门录用面试模拟。

实训目的：掌握公共部门的录用面试程序。

实训内容：模拟公共部门录用面试场景，并回答面试试题。

1. 请用2～3分钟谈谈你的家庭情况

2. 请用2分钟说说你最大的优缺点。

3. 请用2～3分钟谈谈你自己近几年的个人情况和工作表现。

4. 举例说明，如果你被上司或同事误解时，你怎样控制并调节好自己的情绪？

5. 如果你去一所大学应聘试讲，你精心准备了PPT，但不巧，那天学校正好停电，你该怎么办？

6. 一般情况下，机关干部出外参加活动，回去后都要做一个报告，现在请你思考一分钟，讲讲今天会谈情况的报告怎么写？

7. 如果你是一名大学生村官，村支部书记不喜欢你，事事都不想让你参与，你该怎么办？

8. 如果你是一名村党支部书记，村里发生了大型泥石流灾害，村民大都被泥石流冲走，包括你的家人，而你因在回村途中而幸免于难。这时你该怎么办？



9. 假如你是一名县长，县城因饮用水源被污染，居民发生大规模集体中毒事件。你该怎么决策？

10. 假设你是一个部门的中层干部，部门党政一把手不团结，常常闹矛盾。你该怎样处理与两位顶头上司之间的关系？

实训要求：将同学每6人分成一组。6名同学中3人扮演面试考官，另外3人扮演应试者，然后角色对换。



案例分析

1. 根据以下案例所提供的资料，试分析：

(1)浙江公务员考核细则有哪些优缺点，在实施中可能会遇到什么困难，该如何解决？

(2)浙江公务员考核办法对我国公务员制度建设有何借鉴意义？

分析案例1

浙江：公务员也可能下岗

经常迟到早退、上班时间办私事，没有正当理由连续旷工十几天……如果发生这样的事情，公务员在年度考核时将被定为“不称职”，如果连续两年都是“不称职”，将被辞退。

2007年12月19日，《浙江省公务员考核实施细则(试行)》正式出台，并开始实施。今后，浙江省对公务员德才表现和工作实绩的评价将更加规范，奖罚分明。

连续两次年度考核不称职要下岗

《考核实施细则》明确规定，公务员有下列情况之一的，年度考核将被确定为“不称职”：业务素质和工作能力不能适应工作要求；工作作风差；工作中因严重失误、失职造成重大损失或恶劣社会影响；有不廉洁问题，且情节比较严重。

如果被定为“不称职”，后果比较严重：降低一个职务层次任职，并且职务工资执行新任职务对应的职务工资标准。对于无职可降的人员，降低一个级别，级别工资就近就低靠到降低后级别对应的工资标准。无级可降的，降低一个级别工资档次。如果职务、级别、工资档次都已经在最低档次了，就不再降低，但将被严肃批评教育。

此外，如果被评定为“不称职”，还将面临以下处理：本考核年度不计算为按年度考核结果晋升级别和级别工资档次的考核年限，不能享受年度考核奖金。

而对于连续两年年度考核被确定为“不称职”的公务员，将按照有关规定予以辞退。

累计五年“称职以上”可获晋升

公务员年度考核的结果将作为调整公务员职务、级别、工资以及公务员奖励、培训、辞退的依据。如果公务员年度考核被确定为“称职以上”等次的，可以享受年度考核奖金，此外，还能获得相应的奖励。

确定为“称职以上”等次，且符合规定的其他任职资格条件的，具有晋升职务的资格。

年度考核累计两年被确定为“称职以上”等次的，在所定级别对应工资标准内晋升一个工资档次。累计五年被确定为“称职以上”等次的，在所任职务对应级别范围内晋升一个级别。

而被确定为“优秀”等次的，当年给予嘉奖；连续三年被确定为“优秀”等次的，记三等功一次，晋升职务时优先考虑。

(资料来源：翁浩浩．浙江：公务员连续两年考核不称职将下岗．今日早报，2007-12-19.)

2. 根据以下案例所提供的资料，试分析：

(1)在下述案例中，你是否同意院长的观点？

(2)若你有权决定总务科长的最终人选，你会做何种选择?

分析案例 2

选拔总务科长的难题

某医院正在讨论医院总务科领导班子的人选问题。

医院总务科是一个服务第一线医疗工作的日常行政事务工作的科室。可以说，总务科是“百管科”，科长是“大总管”。究竟谁当总务科科长最合适呢？人事组织部门提出了几个人选，却不曾想会产生异议。

第一位 H：原后勤总务科副科长，52 岁，高中文化水平。从 38 岁起一直在总务科工作，有丰富的总务管理经验和较强的组织能力。他为人正直、办事有条不紊，以身作则，群众关系较好，颇受院领导的赏识。但在管理上墨守成规，没有开拓精神。

第二位 L：原总务科科员，34 岁，大专文化水平，办事认真，处事果断，喜欢学习，上进心强，对所管辖的工作有创新，曾获得院长基金的奖励。针对总务管理上的不足，提出过改进的方法，并得到行政副院长的好评。但对科级干部有轻视态度，和总务科下属各部门人员的关系不太和睦，喜欢教训人。

院领导讨论过程中的分歧大致如下：

多数同志和一位业务副院长认为，H 原来在总务科干了 5 年副科长，同志关系好，组织观念强，工作热情高，对业务又很熟悉，是个很好的人选。可是有几位认为，H 管理方法陈旧，不能适应现代化医院的管理需要。

而在讨论 L 时，人们觉得他很能干，有潜力，曾提出过总务改革的方案，有几项经试用很有成效。但也有相当一部分领导持有异议。两种意见相持不下，最后，院长站了出来说：“L 同志是个人才，但太嫩了点，后勤总务工作需要找一个资历老一点，群众关系密切一点的同志。”后来通过表决形式决定由 H 出任该职。

（资料来源：http://lyqwdx.ch/view.asp? id=280.）



第13章 跨文化人力资源管理

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
民族文化差异	熟悉	文化及企业文化的含义；文化差异的主要表现；霍夫斯泰德文化差异维度分解；中、日、美价值观以及企业文化的不同
跨文化冲突与协调	了解	跨文化冲突的表现形式；跨文化冲突的协调对策
跨文化人力资源管理的含义与模式	掌握	跨文化人力资源管理的含义；跨文化人力资源管理的主要模式
跨国公司外派人员选拔	重点掌握	跨国公司外派人员选拔的标准；外派人员选任的流程；外派人员甄选的模式
外派人员培训	重点掌握	外派人员培训的方法
外派人员薪酬福利管理	重点掌握	外派人员薪酬福利管理的原则；外派人员薪酬福利水平的影响因素；外派人员基本工资的确定方法

技能要点

技能要点	掌握程度	应用方向
民族文化差异	了解	跨文化经营管理
跨文化冲突协调技巧	掌握	跨文化人力资源管理的基础
外派人员选拔	重点掌握	跨国公司外派人员的甄选
外派人员培训方法	重点掌握	跨国公司外派人员的培训
确定外派人员工资方法	重点掌握	跨国公司外派人员基本工资的确定
确定外派人员福利体系	重点掌握	跨国公司外派人员福利管理

导入案例

高乐军、赵天成、刘洪飞和崔凤利3人大学计算机专业毕业后，进入一家驻广州的美资软件企业工作。目前主要从事一个中型软件项目的研发工作，他们的顶头上司是美方的项目经理詹姆斯。因为项目时限马上就要到了，5个人一起加班加点赶工期，关系还算融洽。一天晚上10点，他们终于提前两天完成了任务，詹姆斯提议去附近的一家餐厅吃夜宵，这个提议很快得到大家的积极响应。餐毕，詹姆斯招呼餐厅服务生过来买单，“一共是498元，我付100元”，他一边看着账单说，一边打开皮夹，从一叠百元大钞中抽出一张面值100元的纸币放在托盘上，原本没有意料到要付钱的高乐军、赵天成大梦方醒，一下子反应过来，赶紧掏出钱包，捏着5张百元钞票争着买单，最终还是高乐军一人掏出了400元钞票，加上詹姆斯执意要付的100元，结了账。

此事之后不久，高乐军、赵天成就相继辞职了。詹姆斯百思不得其解。

（案例参考：周贺来．人力资源管理实用教程．北京：机械工业出版社，2009：252.）

13.1 企业文化及文化差异

每个国家或民族都具有自己独特的文化，这是每个国家或民族与生俱来的，经过长期发展进化的结果。不同的国家和民族之间存在一定的文化差异。

13.1.1 企业文化的概念

1. 文化的含义

学习企业文化，先要了解什么是文化。汉语里，文化一词最早出现在汉朝，刘向《说苑·指武》篇中说：“凡武之兴，为不服也，文化不改，然后加诛”。在这里，文化指与国家军事手段相对的一个概念，即国家的文教治理手段。“文化”从古代演化到近代后，外延变得更加宽泛。大家普遍认为，文化由外显的和内隐的行为模式构成，这种行为模式通过象征符号而获知和传递。文化体系一方面可以看做是人类活动的产物，代表了人类群体的显著成就；另一方面则是进一步活动的决定因素。

被称为人类学之父的英国爱德化·伯内特·泰勒(Edward Burnett Tylor)对文化所下的定义是：“文化或文明，就其广泛的民族学意义来讲，是一个复合整体，包括知识、信仰、艺术、道德、法律、习俗以及作为一个社会成员的人所习得的其他一切能力和习惯。”这个定义将文化解释为社会发展过程中人类创造物的总称，包括物质技术、社会规范和观念精神。

美国社会学家戴维·波普诺(David Popenoe)认为社会学家与人类学家对文化的共同定义是：文化是人类群体或社会的共享成果，这些共有产物不仅包括价值观、语言、知识而且包括物质。

文化环境分为3个层次：民族文化、组织文化、个体文化。民族文化，指某一团体(如民族)所有成员或大多数成员所共有的、普遍遵循的价值观、行为规范和准则等，规定了本民族与其他民族的差异；组织文化，指组织在长期实践中形成的并需要全体成员普遍遵循的共同价值观、行为规范和准则等因素的总和；个体文化，指个体所具有的不同的文化素养。



2. 企业文化的含义

正如每个人都有其独特的个性一样，一个组织也具有自己的个性，人们把这种个性称为“组织人格”，“组织文化”或“企业文化”。这一概念于 20 世纪 80 年代产生于美国，并在日本得到快速发展。企业文化是企业在长期的生存和发展中所形成的、为本企业所特有的、且为企业内多数成员共同遵循的最高目标、价值标准、基本信念、道德规范和行为规范等的总和及其在企业活动中的反应，如企业经营意识、经营指导思想、经营战略等。企业文化的形成需要一定的时间且具有一定的稳定性和持久性。

企业文化是企业组织创建者的经营理念与企业第一批成员，从自己的经验中领悟到的内容相互作用的结果。企业文化约束着员工的行为方式，决定了员工的看法及其对周围世界的反应。强劲的企业文化能够替代员工行为规范。

企业文化分精神层、制度层、物质层。精神层是企业文化的核心，呈观念形态的价值观、理想和信念。制度层是企业文化的中间层，是把企业精神文化和物质文化联系起来，使企业文化制度化、规范化的行为准则。物质层是企业文化的外围层，是呈物质形态的产品设计、产品质量、厂容厂貌、员工服饰等，是企业文化外在形象的具体体现。

3. 企业文化的维度

企业文化的主要维度划分及其特征如表 13-1 所示。

表 13-1 企业文化的主要维度及其特征

核心维度	企业文化特征
权力的分配	集权式还是民主式
创新的态度	按部就班不出一点差错还是支持尝试新理念、新方法，允许失败
如何看待责任	个人负责还是集体负责，责任重于泰山还是轻如鸿毛
如何看待人	将人当成成本还是资源，平等还是分卑尊，顾客是上帝还是服从者
如何看待竞合	竞争还是合作
如何看待学习	学习影响工作还是学习促进工作
如何看待质量	质量第一还是产量第一
如何看待经验	唯经验论还是唯实验论
资历的认可度	论资排辈还是实际贡献
如何看待工作	工作第一还是以家庭为中心

13.1.2 文化差异及其主要表现

1. 文化差异的表现

世界各国存在着不同的文化，文化差异既体现在语言沟通方面，也体现在非语言沟通方面。

1)语言沟通的文化差异

(1)直接与委婉。说话的直接与委婉是语言沟通跨文化差异中较显著的表现。通常美国人说话直截了当，而中国人则比较委婉。例如，拒绝别人要求，一般美国人如果不喜欢就直接说“不”，而中国人可能会说“让我考虑考虑”。

(2)快嘴与沉默。文化差异还体现在讲话方式上。在中国，心直口快会给人以急躁不稳重的印象，在美国则被视为反应快、思路敏捷。在中国沉默寡言让人觉得稳重、有城府、能成大器，而在美国却很可能被看成迟钝。

2)非语言沟通的文化差异

(1)语音语调。拉美文化注重个人情感，感情丰富。说话语调很高，而且保持亢奋状态，情绪激昂。东方人含蓄深沉，说话语调平缓单一，不紧不慢。

(2)目光接触。眼神交流是沟通中一个非常重要的组成部分。在美国文化中，没有眼光接触的沟通几乎是不可能的事。但在东方文化中，目光接触就不是一定要有的。当两个地位不等的人对话时，地位低的人一般都不看对方，因为直视反而会被认为是不尊重的表现。

(3)空间距离。在面对面对话时，人与人之间保持的距离，不同文化之间也有很大差别。距离最近的要数拉美人和阿拉伯人了，最远的是日本人，而欧美人处于两者之间(对美国人来说，最合适的距离是3英尺左右，即一臂之长)。

(4)身体触摸。地中海以南的国家，如土耳其人，彼此之间的触摸程度就远比北欧文化或亚洲文化高得多。很多亚洲人或印第安土著人甚至家庭成员之间的触摸都很少。意大利人在与人交谈时喜欢不停地拍拍对方，碰碰对方，表示亲热和友好，如果不习惯会觉得紧张。美国人大部分不喜欢触摸，除非是熟人或友人。

1970年，美国心理学家华生对文化差异做了实证分析，其研究结果如表13-2所示。

表13-2　非语言沟通的跨文化差异

文　化	身体导向	空间距离	触　摸	目光接触	语　音
阿拉伯人	2.57	3.53	6.59	1.25	3.96
拉美人	2.47	4.96	6.74	1.41	4.14
南欧人	2.19	4.42	6.88	1.49	4.57
美国人	3.00	7.66	7.00	2.86	4.43
亚洲人	3.25	5.20	6.97	2.06	4.79
印巴人	3.59	3.94	6.99	2.05	4.39
北欧人	3.51	5.92	7.00	2.17	4.32

[注] 身体导向：完全面对面=1，完全不对面=5；

空间距离：距离极近=1，距离远=8；

触摸：拉着手不断触碰=1，没有触碰=7；

目光接触：直视对方=1，不看对方=4；

语音：很响=1，很轻=6，正常=4。



从表中数据可以看出，相对于美国人而言，阿拉伯人、拉美人、南欧人之间交谈时更愿意面向对方，距离站得更近，触碰对方更频繁，保持目光接触，语音更高。同时，与美国人相比，亚洲人、印巴人和北欧人之间交谈时更倾向于不面朝对方，彼此之间的空间距离更大，更不愿意触碰对方，鲜有目光接触，而且更轻声细语。

2. 文化差异的维度分析

荷兰跨文化专家吉尔特·霍夫斯泰德(Geert Hofstede)，基于工作目的上存在的价值观和信念差异，通过对美国IBM公司的问卷调查，总结出了在不同国家或民族文化中差别最大的5个维度。

1)权力距离

权力距离指社会对权力在社会或组织中不平等分配的接受程度，反映了人们的平等观念，可以通过一定的指数来衡量。研究表明，美国、澳大利亚是低权力距离的国家，员工能够比较平等地参与对上级和同事的绩效评价，而不必受权力和权威的干扰；而中国文化具有高权力距离的特征，员工对上级和权威具有尊敬和畏惧感。

2)不确定性回避

不确定性回避指一个民族对所生存的社会感到无把握的、不确定的或模糊的情景威胁时，试图以技术的、法律的、宗教的方式来避免不确定性局面的发生。每个民族对不确定性的回避程度，都有显著的强弱差异。美国、加拿大等是不确定性回避低的国家，表现为敢冒风险、鼓励创新，而日本、法国、俄国则是不确定性回避比较高的国家，表现为因循守旧、惧怕竞争、墨守成规、害怕变革的消极性。

3)个人导向性

该文化维度主要指人们对待集体和个人的关系，是重视集体还是个人。与欧美文化的个人主义特征相对应的是，欧美企业不大赞成在工作单位结成人与人之间的亲密关系；而印度、西非、中国文化强调群体之上，重视“人和”，注重人与人之间的关系，极力避免冲突。

4)刚柔性

阳刚性表明一个国家、民族在自信、工作、绩效、成就、竞争、金钱、物质等方面占优势的价值观。阴柔性则指在生活质量、保持良好的人际关系、服务、施善和团结等方面占优势的价值观。独立自主、勇敢果断、竞争进取、权力控制、理性思考等是阳刚性的主要表现；而依附从属、卑谦恭让等则是阴柔性的表现。

5)利益导向性

利益导向性指一个国家、民族特有的对待长期利益或近期利益的价值观。具有长期导向的国家、民族较注重对未来的考虑，注重节俭和储备，注重长远利益，注意持续性发展；而短期导向的国家、民族着重眼前利益，注重对传统的尊重和对社会责任的承担。

霍夫斯泰德20世纪90年代初还对不同国家和地区的IBM企业文化做了实证比较，研究结果如表13-3所示。

表 13-3　不同国家和地区 IBM 企业文化差异的维度比较

国家/地区	权力距离	不确定性回避	个人导向性	刚柔性	利益导向性
美国	40	46	91	62	29
德国	35	65	67	66	31
日本	54	92	46	95	80
法国	68	86	71	43	30
荷兰	38	53	80	14	44
中国香港	68	29	25	57	96
印尼	78	48	14	46	16
西非	77	54	20	46	16
中国	80	60	20	50	118
俄国	95	90	50	40	10

13.1.3　典型国家企业文化比较

1. 典型国家价值观比较

中国是具有悠久历史的文明古国，价值观源远流长，自成体系。美国则与中国相反。美国是一个年轻的国家，却创造了丰富的物质文明。中国和日本两国的价值观大体属于同一体系，均受儒家文化的影响。但由于地缘文化，民族文化和制度文化的差异，也表现出不同的特点。中、日美 3 国的价值观如表 13-4 所示。

表 13-4　中、日、美文化价值观的比较

项　目	中　国	日　本	美　国
对待个性	强调服从；要求个体在集体中定位；提倡先有整体才有个体	强调集体共性，轻视个体个性	强调个人主义；崇尚个人能力；提倡先有个体，然后是整体
对待竞争	追求安定和稳定；尊重秩序	集团内部和谐，集团之间竞争	竞争意识强、追求效率
人际关系	注重人与人之间的和谐关系，“和为贵”思想占主导地位，顺序为情、理、法	更强调“理”，“公”应该大于“私”	人与人之间关系对立，人情关系淡薄，强调“法治”，顺序是法、理、情
对待忠诚	以感情为基础，全身心地忠诚于某一群体	强调“忠”，但坚信小团体服从大团体	以自我为中心，没有稳定的忠诚团体



续表

项　目	中　国	日　本	美　国
对待工作	提倡勤奋，“业精于勤”，但分工不明确	倡导勤奋忠诚，重视工作甚于家庭	分工明确，对个人范围内的工作极为认真
对待利益	义重于利，强调地位和等级	精神利益与物质利益并重	以金钱作为衡量一切的标准，追求社会地位
门第观念	门第观念强	看重门第	不看重门第
实用性方面	强调声誉、面子	面子与实用并重	强调实用主义
对待教育	和功名相联系，教育具有功利性目的	教育具有实用性目的	追求实用性、可操作性，倾向于立竿见影的教育
管理方法	较多采用层次管理	采用团队式管理	较多采用个性化管理

2. 典型国家企业文化特点

1)美国企业文化的特点

(1)追求卓越、追求变革的创新文化。美国企业不满足于目前的现状，强调不断进取和发展，强调学习和自我改进，强调高效率和“新、快、变”，重视科技创新，这种变革的企业文化已经成为美国企业文化的一个核心特征。

(2)追求利润最大化是企业的终极目标。企业活动的终极价值目标就是利润最大化。企业获利多少不仅决定着企业的前途和命运，而且决定企业与企业家在社会中的地位和形象。

(3)强调个人英雄主义和个人价值的实现。美国企业家及员工都信奉“自由竞争”和“机会均等”的行为准则，一切价值、权利和义务都来自于理所当然的个人，因此时时处处强调自信、自尊、自我实现和自我奋斗。同时，推崇个人英雄主义。美国企业往往将创业者以及为企业做出巨大贡献的个人推崇为英雄，将其作为企业的支柱。美国普遍信奉个人英雄主义。

(4)重视法律与契约。美国企业具有很强的法律意识，企业的一切活动遵从法律和契约。他们认为，如果没有正当的法律过程就不可能有正义。

2)日本企业文化的特点

日本企业文化的精髓就是“和”、“同”、“忠”。“和”即重视人和，推崇“和为贵”，在企业内部倡导员工和睦相处，合作共事。“同”，即把企业看做一个大家庭，认同企业文化和企业权威。“忠”即对企业忠诚，尽忠职守，拼命工作。富有集体主义精神，具有集体主义的使命感、荣誉感和自豪感。

3)中国企业文化的特点

(1)注重伦理道德，表现出浓厚的伦理色彩。中国悠久的历史文明形成独特的民族文化。基于民族文化的企业文化也包含着伦理道德。例如，企业人才的评价、经营决策等往

往以道德是非和伦理标准作为衡量标准，而不是以客观效果来评判。

(2)政治色彩浓厚，是一种政治经济相结合的企业文化。我国企业经过从传统计划经济体制向市场经济体制的转变，企业文化仍具有计划经济时期的政治色彩。企业经营活动受市场调节和政府干预的双重作用，企业文化既具有经济特性又具有政治特性。

(3)“人治”、“情治”与“法治”相结合的非制度型企业文化。我国企业文化建设仍处于起步阶段，“法制化”局面尚未真正形成，而“人治”的色彩较重，严重制约了企业的规范化和制度化发展。

13.2 跨文化人力资源管理

13.2.1 跨文化人力资源管理的含义

一般说来，人力资源管理的功能包括对企业内外人力资源进行管理的方法、政策以及相应的管理活动，是引人、育人、管人和留人的过程。

跨文化人力资源管理从战略层次看主要包括4个维度：国家的差异(母国、东道国和第三国)，功能组合(获取、开发、配置和利用)，员工类型(母国员工、东道国员工和第三国员工)，文化取向。

跨文化人力资源管理是在多个文化环境下进行的人力资源管理活动，人力资源管理经常表现出4种文化心态：①民族中心态度，认为母国的人员和做事方式是最好和最先进的，海外公司的管理方法应该全部采纳母公司；②多中心态度，认为在海外经营中，只有当地经理最了解如何对当地公司进行运作；③地区中心态度，是多中心态度向全球中心态度的过渡，认为在特定区域内的人才才是可信任的；④全球中心态度，认为只有以世界优秀人才为导向的管理才是人力资源管理的真谛。

跨文化人力资源管理就是在以上4个维度和4种文化心态的基础上进行的人员的管理和开发活动。跨文化人力资源管理可以定义为：企业在国际化经营中对来自不同文化背景，具有文化差异的人力资源进行获取、保持、培训开发、融合和调整等一系列的管理活动和管理过程。

13.2.2 跨文化人力资源管理中文化冲突的形式

在跨国公司中，由于不同文化的差异，经常在人力资源管理中产生各种各样的冲突。

1. 民族文化、思维模式的不同直接导致文化冲突

传统文化是民族文化的深层积淀，融入民族性格之中，使各民族表现出不同的个性。民族的文化、个性和人性的冲突是构成跨文化沟通的主要困难。一位美国商人想与一家中国公司洽谈生意，他问该公司的李先生，保守估计中国公司是否有足够的资金购买他们的产品。李先生沉默了一会说：“你们的产品很好。西方国家的人们一定喜欢。”美国朋友笑了，很高兴李先生赞赏他们的产品，于是给了对方一份合同，请他尽快签约。可是几周过去了，却没有得到任何回信。由于沟通方式的差异，使这位美国先生误以为称赞就是同意。



2. 行为模式的不同导致文化冲突

行为模式是民族文化的外显形式，以固定的结构，在相同相似的场合为人们所采用，成为群众表达认同的直接沟通方式。不同民族文化形成不同的行为规范和行为模式。例如，美国企业管理人员注重公开的表达，语言表达直接坦率；而中国企业管理人员则表达方式较为委婉，注重保持的和谐气氛。

3. 对文化意义符号的不同理解导致文化冲突

不同的文化采用不同的符号表达不同的意义，或者符号虽然相同，表达的意义却迥然不同。例如，美国一家企业在英国大力推出一种药品，但在英国几乎无人问津。因为这种药品的包装盒上注有“打开盖后，请按下底部”的字样。这句说明文字在美国无伤大雅，但对于英国人来说，俗话中的盖子指上半身，底部指屁股，所以此话的含义颇为色情和滑稽，因而该药品在英国无人问津。

4. 语境障碍导致文化的冲突

在相同意义符号中，人们的文化背景不同，会对意义符号赋予不同的语境而加以理解。例如，日本人不管同意不同意，不管认可不认可都习惯说“是”，使他人不能了解其真正意图。因为在日本文化中，说“不”是无能的表现，同时也是非常不礼貌的行为。

5. 政治体系不同导致文化的冲突

不同国家的政治体系有其特殊性质，信奉特殊的价值观，如果跨国公司不了解东道国文化，企业在东道国就难以落脚扎根。美国人由于不熟悉中国企业文化中的政治色彩，在中国的发展处处碰壁。

6. 不同的宗教信仰导致文化冲突

由于不重视宗教差异而导致文化冲突的著名案例，莫过于18世纪东印度公司，把涂有猪油蜡的子弹发给印度士兵，而发射这些子弹前必须先咬掉子弹上的蜡。印度士兵大多数是印度教徒和伊斯兰教徒，他们认为英国政府发这种子弹给他们，是对他们宗教的严重侮辱，因而奋起反抗，掀起了印度独立斗争的序幕。而东印度公司也因为这个失误而失去了在印度的贸易垄断权。

阅读案例 13-1

融入中国公司的文化

上海盛业实业有限公司是沪上一家民营企业，老板吴军手下的员工有不少是日本人。吴军曾在日本工作、学习、生活了6年，对日本的民族特征、本土文化都很熟悉。但是，老板单方面的熟悉并不代表合作与沟通就毫无问题。从日本招聘的一名设计师，就因为无法融入公司而被辞退了。

吴军的日语非常流利，和日本人交流不成问题，但是公司的其他员工都不会日语。而且，企业所处的是中国环境，他很自然地要求日本员工学习中文。半年后，那位日本设计师却连一点中文都不会说，吴军很不满意，认为设计师没有自觉、主动地融入中国社会的意识。设计师却觉得，反正有翻译，没关系。

一次，吴军把一个工程交给日本设计师负责。偶然一次，吴军到工地查看，却发现设计师用完全日

本式的方法管理工人，效果很差。他当场指出设计师的工作方法不当。事后，设计师心里很不舒服。当吴军再次提出要去工地时，本意是去探望，对大家的辛苦工作进行慰问，却被日本设计师理解为不放心他的工作，是去监工。日本设计师婉言拒绝老板去工地探视，认为这是对他的极度不信任，“既然把工程交给我，你就不该多管。”

最后，吴军辞退了这位与企业文化和周围环境“格格不入”的日本设计师，设计师走的时候，公司为他开了欢送会。吴军语重心长地告诫他，既然选择来到中国，就必须适应中国的文化、中国企业的风格，不能总是要求别人来迁就他。想到公司对自己的特别照顾，再对比自己的做事方法和态度，设计师忍不住泪如泉涌。如今，这名设计师又回到了中国，在华东师大学习中文。看来，他是决心要真正融入中国社会了。

（资料来源：http://www.southcn.com/job/careercenter/hrheadlines/200310210641.htm.）

13.2.3 跨文化冲突的协调对策

跨文化冲突的协调是企业跨文化人力资源管理的基本内容。跨文化人力资源管理的任务就是识别文化差异，培养员工跨文化沟通理解的技能与技巧，从而减少冲突，实现跨文化融合。一般来说，着眼于企业跨文化发展，跨文化冲突的协调可以从两个方面入手：①理解和顺从东道国和第三国文化，即对他国文化中根深蒂固的成分，如宗教信仰、民族个性等应加以理解和顺从；②以母公司文化同化东道国和第三国文化，即以母公司文化中核心价值观改造他国文化中的可塑部分。具体而言，跨文化整合应从多个方面入手。

1. 价值观的认识和理解

价值观是民族文化中的核心内容。认识和理解其他民族的文化价值观是跨文化融合的基础。在跨文化协调中，价值观认识是关键所在。

2. 加强员工本土化建设

人力资源本土化，有利于企业运作效率的提高，有利于企业文化水平的提升。采用本土化战略是跨国公司人力资源管理的趋势。加大人力资源本土化建设有两种策略。

1)员工来源本土化

本地员工熟悉当地的社会文化、生活习惯、法律法规，企业任用他们等于培养了自己的市场快速反应部队，他们能够根据不同地区的市场变化做出敏捷反应。同时，通过他们的管理活动，公司先进的技术和管理理念得以快速本土化，提升企业的当地影响力。

2)加强对本地员工企业文化的同化

由于原有工作习惯、企业体制、管理方法的差异，本地员工可能不能完全适应公司的要求，此时，需要对他们进行企业文化本土化培训，让他们认同和遵从公司文化的核心价值观。

阅读案例 13-2

海尔的跨文化人力资源管理

海尔跨文化人力资源管理的特点是人力资源当地化，也就是张瑞敏所说的“融智”。正如张瑞敏所言，“海尔在海外的本土化一定要跳出产品的概念，海尔的目标就是要做到在当地融资、在当地融智。”



"在海外不管有多少公司和工厂，关键是能不能做到利用当地的资本，利用当地的人力资源，也就是能不能在当地融资、融智。能够做到这一点才是真正的国际化企业。"海尔认为，"只有喝美国咖啡长大的人，才能调出地道的美国咖啡"。目前，海尔在全球的设计中心、制造工厂、营销网络，聘用的大都是当地化的人才，海尔已经形成一支全球化经理人队伍。例如，海尔美国贸易公司就是由海尔总部以控股的方式与美国的贸易公司共同投资成立的。海尔在美国的生产中心虽然是海尔的独资企业，但目前除了几个中方人员外，其主要管理人员都是美国人。

海尔"融智"的做法是，先把"洋人""海尔化"，再由"海尔化"了的"洋人"来实现海尔国际化的目标。这其中的关键是怎样才能使"洋人""海尔化"——海尔以企业文化为核心，通过各种形式让他们认同海尔的价值观。现在，海尔在全球各地工厂的车间里都有6S（整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全）大脚印。在美国，刚开始有人接受不了，海尔的管理人员就和他们沟通，最后把6S大脚印变成谁干得好谁站在上面，结果每个人都想站在上面。

（资料来源：http://www.chinahrd.net/case/info/55859.）

3. 适应和变革他国文化

由于文化冲突是文化差异造成的，跨国公司必须分析识别和理解文化差异。跨国经营的企业不仅要摆脱本国文化的约束，尽可能消除本国文化的优越感，还要学会理解、参与、尊重他国文化。在此基础上，对可能产生较大抵触情绪的他国文化，如语言、风俗习惯、重要集团的利益等，应采取学习和适应的态度。而对可能产生较小抵触情绪的他国文化，如员工工作方式和激励方式等，应通过渗透和引导，逐步使之朝有利于本企业的方向发展。

4. 加强跨文化培训

跨文化培训的对象不但针对外派人员，也针对东道国本地人员。对外派人员和本地人员进行培训，对企业获取全球竞争优势具有同等重要作用。

一项针对美国跨国公司派驻墨西哥分公司、子公司的调查发现，美国跨国公司外派人员是否获取成功取决于4个要素：工作能力、家庭因素、个人能力和环境因素。该调查认为，培训可以帮助外派人员和家属提高对跨文化背景下工作特点的认识，提高跨文化的沟通能力和适应能力。

东道国人员的培训目的主要是文化的沟通，旨在帮助东道国本地人员了解母公司的战略和文化，更好地执行母公司的战略，服从母公司的领导等。

5. 提高跨文化沟通的技能

1)平等待人，以诚相见

既然是沟通，就要耐心听，仔细问，让对方充分说明自己的看法。交换意见比单方面灌输更有效。提倡求同存异，"和而不同"，态度应积极诚恳，但绝不强加于人。

2)用事实说话，事实胜于雄辩

事实是生动感人的，因而也是最有说服力的。进行对外交流和跨文化沟通，本国工作好坏是第一位的，本国的进步和成就是有效沟通的基础。

3)寻找最好的切入点

从共识出发，根据对象的特点和所涉及的问题，设计谈话的角度和谈话的内容，做到有的放矢。

4)要有幽默感、人情味、故事性

谈话最好能以有人情味的故事作为开场白，之后加点幽默，有时还可以说个笑话或开个玩笑。这类表达方式是西方人所喜闻乐见的。

5)有来有往，及时取得反馈

不仅要向对方介绍中国，有时还要主动询问对方国家的情况，而不是表现出对别人不感兴趣。交流是双向的，有来有往，这样对方才会感到亲切，从而使得彼此更容易沟通。一次谈话或发言的结果如何，不能全凭自己主观的感觉，要尽可能取得反馈，才能客观地给予判断。通过反复实践，逐步提高跨文化沟通的本领。

13.3 跨国公司人力资源管理

13.3.1 跨国公司人力资源管理的模式

跨国公司人力资源管理模式很多，其中具有代表性的有民族中心原则、多中心原则、全球中心原则和地区中心原则4种。

1. 民族中心原则

遵循民族中心原则的国际企业，在人力资源管理方面的显著特征是将在本国母公司中的政策与操作方法直接移植到海外子公司，并且主要由母公司派出的本国员工负责实施和监督。海外子公司处于母公司的严密控制之下，员工的评价和晋升也采用母公司的标准。在采取民族中心原则的国际企业中，海外子公司的重要和主要职位都应由母公司人担任，东道国或第三国人员只充当一些低层次的辅助性职位。

采用民族中心管理取向的国际企业，一般基于以下所列的全部或部分原因或目的。

(1)为了更有效地控制海外子公司。一方面，母公司派出的本国员工更熟悉母公司的文化、战略、管理流程和风格，有利于使子公司在经营哲学、管理风格等方面与母公司同步，而东道国的当地人往往不如母国员工的理解程度深，因而难以同总部保持默契的配合。另一方面，如果总部对于公司的控制比较弱，当公司集团的利益同东道国的民族利益发生冲突时，当地人的民族主义倾向可能使他们把自己的民族利益放在首位，而母公司人在同样情况下与母公司总部具有良好的人际关系，能有效地保持与公司总部的联系，对母公司更加忠诚，倾向于维护公司集团的利益。

(2)在东道国难以招募合适的人员。导致在东道国难以招募合适的人员的原因可能包括以下情况：东道国能够胜任国际企业中、高层管理职务的人才总量不足；东道国政府对于劳动力流动实施了某种限制政策；东道国的人才流动市场化程度不足；在东道国进行招聘面临难以克服的障碍。如果出现以上原因中的一种或多种，国际企业就可能只得从母国雇员中挑选人员了。当然，在海外难以招聘到国际企业所需的人才，其原因也有可能是因为当地人很少能够具备本公司所专有的技术，在子公司的建立初期尤其如此。

(3)储备管理人员和员工发展的需要。在许多国际企业，海外任职经历被认为是晋级高层管理职务的必备资历。所以，出于培养后继高层管理人员的需要，总公司会较多地把它认为有潜力的经理人外派到海外任职。此外，海外任职经历对于员工个人而言，也是积



累资历、获得自身职业发展的重要途径。

(4)为了保护公司的技术和专利。当子公司的经营涉及不受立法保护的尖端技术或重要机密时，国际企业往往倾向于由总公司人员担任海外公司的重要职位。

典型的民族中心原则也存在明显的弊端，主要表现在以下几个方面。

(1)影响海外公司的绩效。将母公司的管理风格、方法等简单复制到海外公司，而不考虑当地环境和国内环境的差异，这显然不是最佳经营管理模式的选择，由此必然导致海外公司的绩效不佳或至少没有达到应有的水准。此外，海外任职人员需要用较长的时间适应当地环境并建立关系，这也影响了正常经营和管理活动的开展。

(2)导致人力成本的增加。外派员工的工资待遇和各种补贴往往要大大高于母公司同级别的管理人员，要保留和维持一个母国经理人员在国外所需的开支在很多情况下足以雇佣两位甚至3位当地经理人员。大量的海外任职人员将导致人力成本处于较高的水平。

(3)影响当地员工的积极性。当东道国员工仅仅因为这种政策的原因而失去了晋升发展的机会时，他们的积极性会受到极大的打击，这必然会最终影响到组织的绩效和员工满意度。更严重的后果是导致当地人对企业产生的负面评价和看法。

(4)影响外派员工的生活、家庭。尽管国际企业为外派员工及其家庭成员在当地的工作、生活甚至娱乐做了诸多的努力，希望他们能够获得和国内一样的环境，但事实上外派员工往往需要承受由于环境变化给他们的生活带来的改变。尤其是由发达国家派往发展中国家，居住环境和生活条件不如在母国方便、舒适，这些都会影响外派员工的家庭稳定和生活安排，进而影响他们的工作积极性和工作效率。

(5)影响与当地政府的关系。民族中心原则往往和东道国政府关于管理人员本土化的希望相矛盾，容易引起与东道国的民族摩擦，从而不利于改善同当地政府的关系。

2. 多中心原则

实行多中心原则的国际企业，母公司与子公司基本上是相互独立的，子公司根据当地环境制定相应的人力资源管理政策并实施。更多地由当地员工担任主要管理职务，国外子公司基本上交给当地人管理。

多中心原则的管理取向的优势是显而易见的，主要表现在以下几个方面。

(1)有利于企业在当地的经营发展。相比外派员工，当地人更熟悉当地的法律法规、经济、经济体制、商业规则以及文化风俗，能够做出符合当地实际的决策并组织实施，从而能够更有效地实现组织目标，提高组织运行效率。

(2)能够降低人力成本。一般而言，雇用东道国人员的费用少于从母国外派员工的费用。更多地雇用本地人担任高层管理职务，能够减少大量人员外派所产生的成本。如果东道国是发展中国家，这种成本的减少则更显著。

(3)有助于保持企业经营政策的连续性。从母国外派员工到国外任职，一般都有明确的期限，这样不可避免地影响海外企业经营管理上的连续性，而由当地人担任高层管理职务，其任期一般较长，从而有效地避免了这个问题的产生。

(4)能够有效地激励东道国人员。任命东道国人员担任重要的管理职务，并且为他们中间的优秀人才提供晋升和出国学习的可能性，能够有效地激发他们的责任感和工作热情，国际企业从而能够得到更高的业绩回报。

(5)有助于同顾客、雇员、政府机构及工会等公共组织建立良好的关系，缓和东道国民族主义情绪和政府干预的压力，改善了公司的外部经营环境。

不难看出，多中心原则克服了民族中心原则的一些不足，但它自身也存在许多缺点。例如，由于缺乏和母国人员更多的交流，导致东道国人员难以更深入地融入国际企业；更多地任用本地人也意味着本地经理人员难以获得在其他海外子公司任职的机会，这影响了那些处于海外子公司最高位置的本地人的职业前途，并进一步阻碍了其下属的提拔；由于海外任职机会有限，那些在总部的母国员工就失去了去海外子公司锻炼的机会，难以在外国获取工作经验并培养自己在多种文化环境中进行沟通、协调及实行有效监督的能力。最终，这一政策会导致难以形成真正的国际化的人员队伍，使之在需要的时候能在各单位之间进行调动。

3. 全球中心原则

遵循全球中心原则的国际企业，其公司总部与所有海外子公司构成一个全球性的网络，该网络被看做是一个经济实体，而不是母公司与各个子公司的一个简单集合。在这种原则指导下，国际企业既可以制定对于整个网络都普遍适用的人力资源管理政策，也可以由各子公司制定局部适用的政策。在这种原则指导下，国际企业在全世界范围内挑选合适的员工从事母公司和海外子公司的管理，而不考虑他们的国籍和工作地点。因而，国际企业雇佣的管理人员除母国人员和东道国当地人员之外，还有第三国人员。

国际企业愿意从第三国招聘员工，原因可能是第三国选择面广，更能够发现素质高、管理能力强、跨国经营经验丰富的管理人员；也可能是符合标准的当地管理人才供应不足，而母国总部又没有足够的具备相应能力且有意愿到国外任职的雇员；还可能是第三国与东道国有共同的语言及相近的文化背景，第三国员工能够更快地适应东道国的社会、文化环境，而且不具有民族主义倾向。雇佣第三国人的成本也可能比母国外派员工的成本要低，这也是国际企业聘用更多第三国人员的原因之一。

全球中心原则克服了民族中心原则、多中心原则的固有缺陷，但是，这种做法目前受到了一定的限制，只有少数国际企业采用这一政策。全球中心原则的限制性因素主要有以下几个方面。

1)成本方面的考虑

全球中心原则下，员工在不同国家之间的迁徙任职很普遍，从而导致在管理人员及其家属的语言训练及文化定向培训、家庭迁徙、国外生活津贴等方面的投入巨大，增加了人力成本。

2)东道国的利益

东道国政府更支持本国人员担当国际企业的管理职务，为此目的，他们可能对第三国人员来到本国任职设置障碍。

3)政治和外交关系的影响

受东道国政治和外交关系的影响，第三国公民的国籍有时会成为敏感问题。由于国家之间的争端，东道国政府会拒绝给跨国公司选择的第三国公民发放签证。

4)第三国员工在工作中的障碍

由于第三国员工往往承担着更重要的职责，东道国会因此产生抵触情绪，抱有不合作



或嫉恨态度，这显然不利于第三国员工开展工作。

4. 地区中心原则

在多中心原则和全球中心原则之间还存在一种地区中心原则。遵循地区中心原则的国际企业，其海外子公司按照地区进行分类，如亚洲区、非洲区等。为海外子公司配置员工时，也不考虑雇员的国籍，只是要求子公司的经理人员来自东道国所在的某一地区，各个地区内部的人力资源政策尽可能地协调。在这种模式中，某个地区内部的协调与沟通的程度很高，而在各个地区与公司总部之间的沟通与协调则是非常有限的。在地区中心原则和全球中心原则情况下，子公司的人力资源经理都需要在整体的人力资源、战略要求与当地具体的人力资源管理政策之间进行平衡。

需要说明的是，上面所列举的 4 种人力资源管理取向只是一种理想状态下的描述，由于它们都各有利弊，所以很少有某个国际企业单一地采取其中某个模式，在现实生活中，多数国际企业所始采取的是一种灵活的混合型政策。例如，有的国际企业，在总部主要雇佣母国人员，在国外子公司关键的高层管理职务由母国人担任，但同时雇佣一些东道国人从事管理工作；在存在地区性组织的情况下，则根据具体情况分别由母国人、东道国人或第三国人担任不同的地区性职务。不同国际企业所采取的混合型政策可能偏向于不同的理想模式，也可能都接近于同一模式，但程度不同。

13.3.2 跨国公司外派人员的选拔

经济全球化趋势的加剧，使跨国公司的外派人员不断增加。加强外派人员的管理成为跨国公司经营战略的重要任务。

1. 跨国公司外派人员的选拔标准

制定外派人员的选拔标准是外派人员海外工作成功的基础。选拔优秀的外派人员不但对企业的海外发展具有积极意义，也有利于外派人员获得国外工作经验，丰富个人职业生涯。研究表明，制约外派人员职业成功的关键因素是专业能力、交际能力、工作成就感、家庭状况、语言技巧及外派人员个体属性特征。这些因素可以作为有效选择外派人员的关键指标。

1)专业能力

专业能力包括完成外派工作必须具备的技能和知识。外派人员不但应具备相应的技术技能、管理技能、行政能力等，还应具备跨国经营能力，保证在东道国工作如同在母国工作一样得心应手。

2)交际能力

具有较强的交际能力是选拔外派人员的主要标准。在人际关系标准方面主要包括：对差异和模糊的容忍力，文化移情，较低的种族优越感，对东道国文化的兴趣，文化的符号知识的理解等。

3)工作成就感

具有工作成就感的人更愿意接受富有挑战性的工作，在工作中能够倾心付出，攻坚克难。国际环境较之国内环境更加复杂，不确定性因素较多，因此更具有挑战性。选派富于

工作成就感的人去国外工作，其工作更加有激情，更加有面对困难的勇气和心理准备，更可能为企业做出贡献。

4)家庭状况

在家庭方面，要求外派人员配偶的积极配合，尤其是长期外派人员，更需要家人愿意居住国外，并对外派人员的工作给予理解与支持。外派人员的配偶自身也应该具有环境适应能力，能在跨文化环境中保持稳定的家庭和婚姻状况，具有融入当地社会文化环境的能力。

5)语言技巧

在跨文化的环境中工作需要与陌生人沟通，语言技巧作为沟通交际能力的基础是选拔外派人员的重要标准。熟练地掌握东道国语言并具有非言语交流技巧，可以提高海外工作的成功率。

6)个体属性特征

确定外派人员的标准，除外派人员的工作特征外，还要考虑外派人员自身的属性特征，如出国动机、个性、性别、年龄和婚姻等。

(1)出国动机。出国动机影响外派人员出国以后的工作行为和工作绩效。出国动机的强烈程度与外派人员的国外工作意愿和工作成就息息相关。受各国文化价值观的影响，各国外派人员出国动机存在差异性。例如，英语国家是为了获得个人成就，西班牙语国家(南美)是为了最大利益，而德语国家则是为了晋升和收入。不但如此，不同工作性质的外派人员，其工作动机也具有差异性，如表13－5所示。

表13－5　不同工作类型外派人员出国动机

出国动机	人员类型		
	营销人员	技术人员	管理人员
工作经验的获取和培训	2	1	1
工作挑战性	1	2	2
工作自治性	3	3	7
工资	4	4	4
晋升	5	6	5
了解外部世界	6	4	9
职业安全	10	10	2
友好的工作环境	8	8	8
充裕的个人时间	10	7	6
为企业做贡献	7	9	10

(2)外派人员的个性特征。积极的个性特征是外派人员成功的重要因素，如对不确定性的容忍，具有幽默感，不怕失败、自信、强烈的自我成就感等都是外派人员工作成功不可缺少的个性特征。相反，不求进取，胆小怕事，自暴自弃个性的人难以胜任外派工作。

(3)性别、年龄和婚姻状况。一项以美国国际企业为例的调查发现，传统外派人员的性



别主要是男性，随着妇女知识文化能力和社会地位的提高，越来越多的妇女成为外派员工。从年龄特征看，外派人员的年龄大多是中青年，这时候他们已积累了相当丰富的工作经验；年轻和充沛的精力使他们能更好地适应国际环境，迎接各种挑战。婚姻状况上，男性已婚的外派人员比例超过未婚的，相反，女性未婚的外派人员多于已婚的。如表 13－6 所示。

表 13－6 美国公司外派人员年龄、性别与婚姻状况统计

特 征	男 性	女 性
低于 35 岁	31%	57%
未婚	14%	51%
没有孩子	35%	71%
外派经历不到 3 年	37%	58%

（美世咨询公司 2005 年调查）

综上所述，外派人员选拔标准多种多样，既包括工作特征因素，也包括个体属性特征因素。根据具体外派工作的需要，每种因素可以赋予不同的权重。外派人员综合选拔标准如图 13.1 所示。

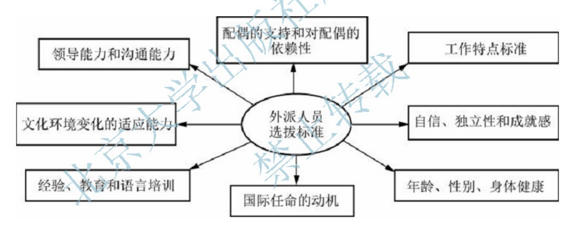
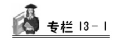


图 13.1 外派人员综合选拔标准



专栏 13－1

外派人员适应性自检表

1. 外派到国外对我的工作和职业生涯有何影响？
2. 到国外生活对我的家庭成员的影响如何？
3. 国外的生活我能够适应吗？
4. 我是否喜欢国外的生活？其他文化对我的影响有多大？
5. 我如何搬家？家里的宠物如何处置？
6. 我们在国外的生活水平和国内相比是否下降？
7. 海外的饮食是否符合我和我家庭成员的口味？
8. 语言问题会构成我在国外生活的障碍吗？

（资料来源：余建年．跨文化人力资源管理．武汉：武汉大学出版社，2007：195.）

本地员工文化融合自检表

1. 和外籍员工相处得是否愉快?
2. 外籍员工有值得我学习的地方吗?
3. 当和外籍经理有矛盾的时候我是如何处理的?
4. 如果外籍员工有特殊的生活补贴，我会感到不平等吗?
5. 和外籍员工在一起的时候，我能直截了当地提出自己的看法吗?
6. 我经常有对外籍员工所在国的不良情绪吗?
7. 我经常把对国家的情绪带到工作中吗?
8. 如果工作中遇到困难，我是愿意让本国同事解决还是请外籍员工帮助?

（资料来源：余建年．跨文化人力资源管理．武汉：武汉大学出版，2007：203.）

2. 外派人员甄选的流程

加拿大著名人力资源专家罗莎莉 L. 童(Rosalie L. Tung)开发了一个著名的外派人员甄选流程图，如图 13.2 所示，并认为跨国公司人力资源甄选管理应遵循如下步骤。

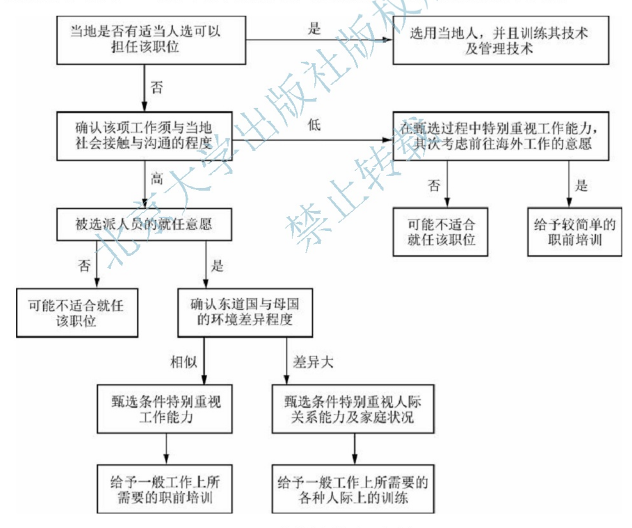


图 13.2　外派人员的甄选流程

（资料来源：Rosalie L • Tung. Selection and Training of Personal for Overseas Assignments. Columbia Journal of World Business，Spring 1981：P. 73.）



此外，费希尔(Fisher)，舍恩菲尔德(Schoenfeldt)以及肖(Shaw，1993)综合了许多学者对于甄选外派人员时所考虑的因素，认为跨国公司甄选外派人员时，除了重视相关工作能力外，还必须考虑外派人员本身的意愿、眷属的意愿、语言能力、家庭状况、人格特质、健康情况及文化敏感度等诸多因素。

13.3.3　跨国公司外派人员的培训

1. 外派人员培训的类型

外派人员的培训包括出国前培训、到任后培训、归国前培训和归国后培训 4 种类型。每一种类型的培训方案应包括相关培训内容体系、培训过程和实施经费，如表 13－7 所示。

表 13－7　跨文化培训类型

出国前培训	到任后培训	归国前培训	归国后培训
未来工作环境	正确对待文化差异	母公司的管理和技术变化	回国后如何克服反文化震撼
公司海外经营战略	正确处理文化冲突	母公司经营战略与政策的调整	适应人际关系的变化
国际企业管理能力	公司工作环境人际关系的处理	新工作环境的特点和内容	适应职务的变化
国际金融知识	工作方法和工作效率	现有工作的方法和注意事项	学习新管理技能
公司所在国的生活方式、习俗	企业文化	母公司文化介绍	学习新技术
家庭成员的出国准备	家庭成员的适应困难及解决方案	家庭成员的回国准备	家庭成员的适应性

(资料来源：余建年．跨文化人力资源管理．武汉：武汉大学出版社，2007：193.)

出国前培训主要是对未来工作的环境进行了解，学习公司的海外经营战略，提高作为外派人员应该具有的跨国公司管理能力，以及了解公司所在国的生活方式、习俗及家庭成员出国前的准备。到任后的培训主要有正确对待文化差异，正确处理文化冲突，如何实现文化融合以及适应公司工作环境、人际关系的处理，工作方法和工作要求等。归国前培训主要有母公司的管理和技术变化，新工作环境的特点和内容，母公司文化介绍，完成现有工作的方法和注意事项，家庭成员的回国准备等。回国后培训主要有回国后对国内文化和环境的重新适应，适应新工作的要求，新的人事政策和新的人际关系等。

2. 外派人员培训的方法

外派人员培训的方法多种多样，按照时间分类的培训方法如表 13－8 所示。

表 13-8　外派人员培训方法

预计在东道国工作期限	培训时间和水平	培 训 方 法
长期　1～3 年	1～2 个月，高	评价中心法 实地考察法 模仿认同法 敏感性训练 高等语言训练
中期　6～12 个月	1～4 个星期，中	融合培训 语言训练法 角色扮演法 关键事件法 案例分析法 压力减轻 中等语言训练
短期　1～6 个月	一个星期以内，低	部门业务介绍 地区简报 文化简报 电影书籍 翻译解释 基本语言训练

13.3.4　跨国公司外派人员薪酬福利管理

1. 外派员工薪酬福利管理原则

在制定外派员工薪酬福利政策时，应遵循以下原则。

(1)能够增强海外工作对人们的吸引力，并留住符合标准的人才。

(2)能够促进而不是阻碍国际企业人员在母公司与子公司之间或者子公司与子公司之间进行调动和交流。

(3)保证各子公司的工资制度之间的公平性和稳定的关系。

(4)保证薪酬相对于主要竞争对手的市场具有较强的竞争力。

(5)符合控制成本的最基本要求。

根据以上原则，国际企业外派员工的薪酬制度包括以下具体目标。

(1)对离开母国到海外任职的行为给予奖励。

(2)保证外派员工的实际生活质量不因海外任职而降低。

(3)尽量不影响外派员工的家庭，包括儿童教育问题。



(4)便于外派员工任期结束后回国。

为达到以上目标，国际企业往往需要在外派员工的基础薪金上，额外支付大笔的费用。

2. 外派员工薪酬福利的影响因素

跨国公司在确定外派员工薪酬福利时需要考虑诸多影响因素，这些因素包括以下几个方面。

(1)不同国家之间工资水平和工资结构的差异。不同国家由于经济发展程度和经济体制的不同，以及其他因素的影响，导致在工资平均水平和工资构成方面存在或大或小的差异。在发达国家和发展中国家之间，这种差异尤其明显。

(2)不同国家福利制度和福利总水平之间的差异。由于国家经济制度和社会传统的不同，不同国家的福利制度也存在很大的差异。例如，在欧洲国家，有着非常完备的福利体系，而在许多发展中国家，福利制度还处于很不完善的状态。

(3)不同国家在薪酬支付方面的惯例。有的国家习惯按月支付薪水，有的国家则习惯按周支付。有的国家习惯提前支付，而有的国家则在工作完成后才支付薪水。有的国家一年只支付12个月薪水，有的国家支付超过12个月的薪水。

(4)不同国家的经济发展程度、生活成本和通货膨胀率。不同国家的经济发展程度的不同、生活成本的不同以及通货膨胀率的不同，都会影响对在这个国家工作的外派员工的津贴支付。

(5)不同国家的税收政策和汇率变化情况。税收政策和汇率都影响着员工的实际收入水平。国际企业在确定薪酬水平、薪酬结构时必须考虑这两个因素，以避免员工和公司不必要的支出。

(6)不同国家的政治、经济和社会条件。不同国家的政治、经济和社会条件，从根本上决定了该国的工资福利水平和结构、支付惯例、生活成本、税收和汇率等方面的状态。制定薪酬时，研究该国的政治、经济和社会情况是必要的。

3. 外派员工工资确定方法

外派员工的薪酬体系主要由基本工资、津贴、驻外补贴、奖金和福利等组成。其中，基本工资的确定主要有以下4种方法。

1)母国基准法

母国基准法即以公司总部的薪酬水平和薪酬结构为标准来确定所有外派员工薪酬的方法。一般而言，这种方法最适合工作地点经常变换，且很少或不再派出国工作的雇员。

这种方法的优点在于：

(1)有利于实现外派员工群体中的报酬水平。无论是母国外派员工还是第三国外派员工，其基本工资都由公司总部的薪酬政策决定，既不受派出国工资标准影响，也不受东道国工资标准的影响，因此，所有外派员工之间的薪酬都是公平的。

(2)当母国薪酬水平高于其他所有分支机构以及其他国家和地区的薪酬水平时，有利于促进员工之间的国际流动。

(3)管理简单。不管雇员在国外的工作地点在哪里，也不管他们的国籍是什么，都是

用同一个国家的工资标准，在实际操作中比较简单。

这种方法的缺点在于：

(1)不利于促进由低工资国家向高工资国家的员工流动。当跨国公司的总部设在工资水平较低的国家时，采用母国基准法决定外派员工的薪酬方案无法有效激发员工的外派意愿。

(2)当母国工资水平较高时，公司的外派员工薪酬成本非常高昂。

(3)外派人员和东道国本土员工之间无法保持薪酬公平，会打击东道国本土员工的工作积极性。

2)派出国基准法

这种方法又称资金平衡法，是将外派人员的基本工资与相对应的派出国工资结构相挂钩。这是在国际薪酬中应用最为广泛的一种方法。其基本目标是维持外派人员在派出国时的生活标准。这种方法旨在使外派员工的薪酬与其在派出国的同事保持一致，并补偿其国际任职的费用。

这种方法的优点在于：

(1)为在不同国家或地区任职的相同国籍的外派人员提供了平等待遇。

(2)由于外派人员的薪酬与派出国的薪酬结构有关，强调了待遇公平，因而使外派人员的回国安排变得更为容易。

(3)可以避免外派人员在不同的国家或地区之间流动时每次都要调整工资。

(4)便于沟通和理解。

这种方法的缺点在于：

(1)可能会在不同国籍的外派人员之间以及外派人员与东道国员工之间造成相当大的薪酬差距。由于派出国的员工和东道国员工的基本工资水平不同，在东道国从事相同或相似工作的外派员工之间以及外派员工和本土员工之间的收入水平及收入结构不同，由此产生许多矛盾。

(2)对由低生活水准国家向高生活水准国家派遣员工造成障碍。当一家跨国公司在较低生活水准国家的母公司向较高生活水准国家开设分支机构时，如果总部不愿意为外派员工支付较高的工资而坚持以派出国基准法来计算外派员工的报酬，那么，这种薪酬政策将成为员工接受派遣的障碍。

(3)管理复杂。这种复杂性主要体现在双重征税和额外赋税补偿计算、外派人员生活费用和水平的确定，母国人员和其他人员之间待遇差异的协调等。

3)东道国基准法

这种方法就是参照东道国当地员工的薪酬标准来确定外派人员的薪酬。

东道国基准法的优点在于：

(1)有利于实现同工同酬。该方法将外派人员的薪酬与东道国当地薪酬水平和薪酬结构相联系，使在同一分支机构中工作的雇员实现了同工同酬，消除了因国度不同而产生的薪酬差异，从而有利于员工的团队合作。

(2)有利于外派人员积极融入当地文化，实现跨文化融合。

(3)如果东道国工资水平高于母国，则能有效吸引母国人员或第三国人员。



东道国基准法的缺点在于：

(1)外派人员事先较难了解东道国工资水平和实际购买力，接受外派任务时顾虑重重。

(2)同为母公司员工但派遣地不同的外派人员所获得的薪酬会有差异。

(3)当东道国薪酬水平低于派出国时，会对员工的外派意愿产生消极影响。

(4)东道国薪酬水平大大高于派出国，由于回国后工资要恢复到派出国水平，外派人员就不愿回国。

4)折中法

由于派出国基准法使得国外分支机构中不同国别的外派员工在工资水平上存在的较大差异，导致员工之间的不公平。另一方面，东道国基准法又不利于跨国经营企业按其需要将雇员在国际上自由流动。为了弥补两种方法的不足，一些跨国公司引入了折中法，即将派出国基准法和东道国基准法相结合，根据派出国工资的一定比例确定一个基准额，再根据东道国工资的一定比例确定一个基准额，两者相加，便是外派员工的基本工资。

4. 外派员工的津贴

津贴是补助外派员工继续保持正常生活水准的一种补贴方式。这些补贴一般包括：海外津贴、艰苦津贴、住房补助、生活补助、安家费用、子女教育费、探亲补助、额外赋税补贴等，如表13－9所示。

表13－9　外派员工主要津贴

项　　目	内　　容
海外津贴	给予外派雇员相对于其基本薪酬一定百分比的补助，用以补贴他们由于被派驻海外工作而导致生活上的不便
艰苦津贴	用来补贴在国外特别艰苦的环境中，工作和生活所带来的不适，此类条件包括地理位置偏僻、政局不稳、暴力犯罪频发、气候等自然环境恶劣、缺乏卫生条件和健康医疗设施等
住房补助	为外派员工提供免费住房或帮助支付一部分房租
生活补助	为外派员工提供生活上的补助，以弥补其在国外生活中可能出现的额外支出，并保证他们能有与国内相近的生活方式
安家费用	为外派雇员支付购买家具的费用
子女教育费	为外派员工支付子女因接受当地教育而支付的额外费用
探亲补助	外派员工及其家属回家探亲或休假的补助
额外赋税补贴	偿还外派雇员在国外生活所支付的额外赋税

(资料来源：姜秀珍．国际人力资源管理．上海：上海交通大学出版社，2008：196.)



本章小结

文化是人类群体或社会的共享成果，这些共有产物不仅包括价值观、语言、知识而且包括物质。文化环境分为3个层次：民族文化、组织文化、个体文化。企业文化是企业在长期的生存和发展中所形成的，为本企业所特有的，且为企业内多数成员共同遵循的最高目标、价值标准、基本信念、道德规范和行为规范等的总和及其在企业活动中的反映。世界各国存在着不同的文化，这些文化在语言沟通和非语言沟通方面以及在权力距离、不确定性回避、个人导向性、刚柔性和利益导向性等维度都存在文化差异。本章对中国、日本和美国等典型国家在价值观和企业文化方面存在的差异进行了比较。

跨文化人力资源管理可以定义为企业在国际化经营中对来自不同文化背景，具有文化差异的人力资源进行获取、保持、培训开发、融合和调整等一系列的管理活动和管理过程。跨文化人力资源管理中常常遇到民族文化，行为模式，文化符号，语境障碍和宗教信仰等方面导致的冲突。跨文化冲突的协调是企业跨文化人力资源管理的基本内容。跨文化人力资源管理的任务就是识别文化差异，培养员工跨文化沟通理解的技能与技巧，从而减少冲突，实现跨文化融合。协调跨文化冲突的对策主要有价值观的认识和理解，加强员工本土化建设，适应和变革他国文化，加强跨文化培训和提高跨文化沟通的技能等。

跨国公司人力资源管理主要有民族中心原则、多中心原则、全球中心原则和地区中心原则4种模式。跨国公司经营战略的重要任务是加强外派人员的管理。外派人员选拔应按照专业能力、交际能力、工作成就感、家庭状况、语言技巧和个体属性特征等关键指标来确定选拔标准。

外派人员的培训包括出国前培训、到任后培训、归国前培训和归国后培训4种类型。外派人员的培训方法多种多样，可依据培训内容和培训进程选择不同的培训方法。

外派人员薪酬福利受多种因素影响，薪酬福利的确定应遵循一定的原则。外派人员基本工资确定方法主要有母国基准法，派出国基准法，东道国基准法和折中法。每种方法都存在各自的优缺点。外派人员的津贴一般包括海外津贴、艰苦津贴、住房补助、生活补助、安家费用、子女教育费、探亲补助、额外赋税补贴等。



关键术语

文化　企业文化　文化差异　跨文化　冲突　跨国公司



综合练习

一、填空题

1. 企业文化包括________、________、________3个层次。

2. 荷兰跨文化专家霍夫斯泰德的文化差异5个维度包括：________、________、________、________和________。

3. 文化环境分为3个层次：________、________、________。



4. 跨国公司人力资源管理的主要模式分为________、________、________、________和________。

5. 跨国公司外派人员选拔标准________、________、________、________、________和________。

6. 跨国公司外派员工工资确定方法主要有________、________、________和________。

二、名词解释

文化冲突　跨文化人力资源管理　民族中心原则　多中心原则　全球中心原则

三、简答题

1. 文化差异的主要表现。
2. 跨文化冲突的协调对策。
3. 外派员工薪酬福利管理原则。
4. 外派员工薪酬福利水平的影响因素。

四、论述题

1. 论述东西方文化价值观的差异。
2. 论述利用外派国基准法和东道国基准法确定外派人员基本工资的优缺点。

实际操作训练

实训项目：跨文化人力资源的管理问题。

实训目的：根据不同文化，人力资源的不同情况，分别采取有针对性的管理模式。

实训内容：

以下是典型的跨文化人力资源管理问题。

1. TCL公司的海外分公司实行人力资源本地化战略，雇佣的大多是本地员工和部分第三国员工。每到星期天，海外事业部的高管就为找不到外籍员工而非常苦恼。中国员工可以从感情上做交流，要他看长远，现在辛苦一点，以后可以做主管，中国员工就很高兴。外籍员工却不一样，不愿意加班，而且对加班工资要求很高。他们宁愿现在拿加班工资也不愿一年后当主管。

2. 美国公司派遣经理人员到中国拓展业务，美国经理人在中国完全按照美国人的方式开展工作。但不久就发现，中国人很容易就能办成的事情，而自己却往往无能为力。自己完全按照规则行事，而中国的规则又是怎样的呢？他百思不得其解。

3. 为了节省成本，西方跨国公司将其研发中心从欧洲迁到印度，而他们的主要工厂在中国。由于没有考虑建立中国与印度员工之间的沟通渠道，沟通不畅使得原有的节省成本被抵消。

4. 德国的外派人员在被派往中国接管公司管理前已经就跨文化问题进行了培训，但中国的雇员没有进行德国文化的培训。这样，双方在以后的工作中发生了许多不协调的事情。

实训要求：请同学们先抽签选择一个问题，然后进行5分钟的分析和评论，最后面向全体师生，脱稿进行3分钟的公开演讲。





案例分析

根据以下案例所提供的资料，试分析：

(1)TCL公司的跨文化整合有哪些成功的经验?

(2)我国企业开展跨文化经营，在人力资源管理方面会面临哪些挑战?请给出相应的对策。

TCL跨文化整合

多元移民文化的价值观一直是TCL的骄傲，TCL倡导“尊重学识、注重才能；鼓励创新、允许失败；敬业诚信、团队协作；包容文化、兼收并蓄”的人才成长环境。在进入全球市场时，一方面，TCL带着自己独特的文化进入，并与当地文化有效融合；另一方面，TCL通过有计划的招募、到中国总部受训等手段，让来自不同文化的雇员认同自己的企业文化及价值观，尽快地融入企业。

一、外派员工跨文化培训

TCL从内部选拔的外派员工，都是对TCL的企业文化绝对认同，并通过国内市场的实践、锻炼提升了业务水平的佼佼者。对这批能力超群的外派员工来说，他们面对的最大障碍不是如何拓展业务，而是如何适应派驻国当地的文化与习俗。

7年前，TCL海外事业开创之初，就曾因为关税的疏忽而吃了大亏。报关人员因对越南进口关税条款理解得不够准确，被处以数万美元的罚款，公司的进口权也被亮起了黄牌。没有进口权，TCL越南公司就会因此夭折。

无奈之下，时任越南公司经理的易春雨只好自己动手，亲自操刀报关；同时通过加强与中国大使馆及当地官员的沟通，根据关税政策的变动灵活应变，不但稳住了报关信誉，还比以前大大降低了进口成本。

后来在开拓国际市场时，易春雨每到一地都要认真研究所在国家的法律法规，组建团队要配备懂法律的领导成员，建公司要聘请当地资深律师作为法律顾问，同时要求全体员工严格遵守所在国家的各项法律规定，自觉遵守所在地国家的税务、银行及审计的监管。

在正式外派出国之前，TCL都要对每一位外派员工进行系统的跨文化培训。

二、外籍员工融合管理

TCL充分发挥中国文化包容性的特点，以员工的需要为杠杆，在不断满足的过程中激励员工。提倡以协同的方式解决国际化过程中所面临的跨文化融合的问题；另一方面通过文化灌输，培养和谐的企业文化，在引导的同时，逐步实现管理的本土化。

在文化引导过程中，TCL强调派遣员工亲力亲为，把执行环节的问题聚焦，不简单地以文化差异一言蔽之。这种工作方法在实践中非常有效，尤其在经济开放度高的国家。在中方员工感染下，业务紧急时，美国员工也会主动加班。并且在整合汤姆逊之后，经过短短的半年时间，美籍TCL高级经理也开始站在公司的立场考虑经营问题。

在适应当地文化习俗的同时，TCL慢慢引导公司的外籍员工适应TCL的文化。TCL最初到一个国家，公司内的文化都会以当地的文化为主，过一段时间，又会慢慢回到TCL自身的文化方向上。

宗教导致的管理冲突则令人摸不着头脑。印度分公司负责人刘洪齐至今难以忘记第一次零距离直击宗教问题的经历。在对迟到员工进行劳动纪律培训时，一位印度员工双手合十，“佛说我们不用着急!”这样的解释令刘洪齐啼笑皆非。

不仅是印度，在中东，宗教已经植入生活的每一个细节。为了能够尽快融入当地社会，TCL特别规



定员工在探亲返回时不允许携带一些容易引起宗教冲突的食品，外派员工也必须习惯牛羊肉，这也就成了制度之外的补丁，每个人必须适应。在伊斯兰的斋月，为了方便本地员工“礼拜”，公司在作息时间上做了特别安排，尽量为当地员工提供方便。

除此之外，社会结构的差异也给管理带来很大挑战。印度的等级制度在今天仍然根深蒂固、无所不在。一位库马尔(KUMAR)姓氏的印度员工，工作非常勤恳，但面对工作分配，只愿接受搬运货物的工作，而拒绝接受打扫卫生的工作。这是因为在印度的等级观念中，打扫卫生属于下等人从事的工作。

文化融合是一个双方相互认可的过程，TCL积极推行内部学习与跨文化培训相结合，利用开会相聚的短暂时间交流经验，让大家了解不同国家之间的细微差异，培养员工文化融合的主动意识。另一方面积极推进针对海外各公司的文化灌输项目，赞助体育赛事，利用各种活动宣传中国文化，不仅树立了TCL品牌，也能拉近彼此之间的距离，消除文化隔膜。

这种务实和融合的努力为TCL海外兵团带来了可喜的收获。2004年11月，70多位俄罗斯家电经销商包机来到中国，与TCL签订了总额超过30万台彩电的供销合作意向合同。在交流中，这些国外经销商一致认为中国的市场人员是最踏实最贴近当地文化生活的，经销商对中国团队的“酒功夫”佩服得五体投地。

（资料来源：http：//www.study365.cn/Article/2lgl/200908/2e0f6a73db8db0d6.html.）

参考文献

[1] 曹红州．人力资源管理理论和实务［M］．北京：对外经济贸易大学出版社，2005.

[2] 曹亚克，王博，白晓鸽．最新人力资源规划、招聘及测评实务［M］．北京：中国纺织出版社，2004.

[3] 陈凌琴．绩效管理［M］．北京：中国纺织出版社，2004.

[4] 陈万明．人力资源管理导论［M］．北京：中国农业出版社，2003.

[5] 成思危．人力资源管理研究［M］．北京：中国人民大学出版社，2001.

[6]［美］德鲁克．知识管理［M］．杨开峰，译．北京：中国人民大学出版社，1999.

[7] 董临萍，康青，陆军．人力资源管理本土案例［M］．上海：立信会计出版社，2002.

[8] 董克用，叶向峰．人力资源管理概论［M］．北京：中国人民大学出版社，2003.

[9] 杜清玲，孙绍荣．工作分析实践中存在的问题及对策［J］．中国人力资源开发，2003(4).

[10] 付亚和，许玉林．绩效管理［M］．上海：复旦大学出版社，2008.

[11] 关淑润．人力资源管理［M］．北京：对外经济贸易大学出版社，2001.

[12] 郭庆松．企业劳动关系管理［M］．天津：南开大学出版社，2001.

[13] 何芳芳，刘耀中．工作分析实践中的障碍与应对策略［J］．商业时代，2006(1).

[14] 何娟．人力资源管理［M］．天津：天津大学出版社，2000.

[15] 金润圭．人力资源管理教程［M］．上海：立信会计出版社，2004.

[16] 李长红，田婕，常秀清．人力资源管理与激励［J］．中国管理信息化，2006(6).

[17] 李剑锋．劳动关系管理［M］．北京：对外经济贸易大学出版社，2003.

[18] 李新建．企业雇员薪酬福利［M］．北京：经济管理出版社，1999.

[19] 李严锋，麦凯．薪酬管理［M］．沈阳：东北财经大学出版社，2002.

[20] 李中斌，杨成国，陈银法．人力资源开发与管理通论［M］．北京：经济管理出版社，2003.

[21] 李燕萍．人力资源管理［M］．武汉：武汉大学出版社，2002.

[22] 刘昕．薪酬管理［M］．北京：中国人民大学出版社，2004.

[23] 马新建．人力资源管理与开发［M］．北京：石油工业出版社，2003.

[24] 邱立成．跨国公司人力资源管理［M］．天津：天津教育出版社，2006.

[25] 文跃然．薪酬管理原理［M］．上海：复旦大学出版社，2004.

[26] 邬锦雯．人力资源管理信息化［M］．北京：清华大学出版社，2006.

[27] 萧鸣政．工作分析的方法与技术［M］．北京：中国人民大学出版社，2002.

[28] 徐光华．人力资源管理实务［M］．北京：清华大学出版社，北京交通大学出版社，2005.

[29] 许玉林．组织设计与管理［M］．上海：复旦大学出版社，2003.

[30] 于秀芝．人力资源管理［M］．北京：经济管理出版社，2003.

[31] 余凯成，程文文，陈维政．人力资源管理［M］．大连：大连理工大学出版社，1999.

[32] 袁蔚．人力资源管理教程［M］．上海：复旦大学出版社，2006.

[33] 张德．人力资源开发与管理［M］．3 版．北京：清华大学出版社，2007.

[34] 张辉，胡如群．论企业薪酬设计［J］．经济论坛，2006(8).

[35] 赵景华．人力资源管理［M］．济南：山东人民出版社，2002.

[36] 赵曙明．人力资源管理与开发［M］．北京：中国人事出版社，1999.

[37] 赵曙明．跨国公司人力资源管理［M］．北京：中国人民大学出版社，2001.

[38] 赵永乐，沈宗军，刘宇瑛．人员招聘面试技术［M］．上海：上海交通大学出版社，2001.

［39］赵永乐．工作分析与设计［M］．上海：上海交通大学出版社，2006.

［40］郑大奇．e-HR 应用指南：利用信息技术变革人力资源管理［M］．北京：企业管理出版社，2003.

［41］［美］杰里·威尔逊．员工也是兄弟：激励员工之 151 招［M］．在桑田，龙洋波，译．北京：中国社会科学出版社，2007.

［42］方少华．薪酬管理咨询［M］．北京：机械工业出版社，2007.

［43］刘昕，区乐廷．绩效考核误差管理．管理@人［J］，2007，12.

［44］［美］彼得·德鲁克．管理的实践［M］．齐若兰，译．北京：机械工业出版社，2006.

［45］靳娟．人力资源管理概论［M］．北京：机械工业出版社，2007.

［46］安鸿章．工作岗位的分析技术与应用［M］．天津：南开大学出版社，2001.

［47］付亚和．工作分析［M］．上海：复旦大学出版社，2004.

［48］李永杰，等．工作分析：理论与应用［M］．北京：中国劳动社会保障出版社，2005.

［49］姜秀珍．国际人力资源管理［M］．上海：上海交通大学出版社，2008.

［50］朱勇国．工作分析［M］．北京：高等教育出版社，2007.

［51］郑朝贵．工作分析：理论与应用［M］．合肥：安徽大学出版社，2009.

［52］王青．工作分析：理论与应用［M］．北京：清华大学出版社，2009.

［53］张春瀛．工作分析：理论与应用［M］．天津：天津大学出版社，2009.

［54］［美］施恩．有效的职业管理［M］．仇海清，译．上海：三联书店，1992.

［55］姚裕群．职业生涯规划与发展［M］．北京：首都经济贸易大学出版社，2003.

［56］周文霞．职业生涯管理［M］．上海：复旦大学出版社，2008

［57］谌新民，唐东方．职业生涯规划［M］．广州：广东经济出版社，2002.

［58］余建年．跨文化人力资源管理［M］．武汉：武汉大学出版社，2007.

［59］［美］加里·德斯勒，曾湘泉．人力资源管理［M］．10 版·中国版．北京：中国人民大学出版社，2007.

［60］文跃然译．薪酬管理［M］．上海：复旦大学出版社，2005.

［61］范恒山．关于中国事业单位改革几个重要问题的思考［J］．中国经贸导报，2004(12).

［62］方振邦．绩效管理［M］．北京：中国人民大学出版社，2003.

［63］秦杨勇．平衡记分卡与绩效管理［M］．北京：中国经济出版社，2009.

［64］张建新，陆新文．行政管理学［M］．北京：中国农业大学出版社，2010.

［65］林筠等．绩效管理［M］．西安：西安交通大学出版社，2006

［66］姜军．人力资源管理信息化开发与操作实验［M］．北京：经济科学出版社，2008.

［67］张磊．人力资源信息系统［M］．大连：东北财经大学出版社，2002.

［68］蔡昊．人力资源信息系统的演进及其展望［J］．西北工业大学学报，2006.

［69］朱勇国．信息化人力资源管理［M］．北京：中国劳动社会保障出版社，2006.

［70］倪庆萍．管理信息系统原理［M］．北京：清华大学出版社，2010.

［71］周贺来．人力资源管理实用教程［M］．北京：机械工业出版社，2009.

［72］隋鑫．信息系统在人力资源管理中的应用现状及展望［J］．商业研究，2006(4).

［73］储征．信息系统在人力资源管理中的应用研究［J］．江苏商论，2003(5).

［74］区乐廷，王丹．e-HR 人力资源系统为南孚充电［OL］．硅谷动力 http://www.enet.com.cn/esoftware/，2008—07—14.

［75］郑大奇．HR 应用指南：利用信息技术变革人力资源管理［M］．北京：企业管理出版社，2003.

[76] 杨刚 . e-HR 人力资源管理解决方案市场评点 . 新资本 [J]，2006(12).

[77] U. K. Hicks，Public Finance，Walwyn：James Nesbit，1958.

[78] Stiglitz，Joseph E.，The Economic Role of the State，Cambridge，MA：Blackwell.

[79] 胡象明 . 关于公共部门的界定与公共管理学的研究范围——兼谈公共管理学与行政管理学的关系[J]. 武汉大学学报(社会科学版)，2001(5).

[80] 孙柏瑛 . 公共部门人力资源开发与管理 [M] . 北京：中国人民大学出版社，2006.

[81] 李德志 . 公共部门人力资源管理与开发 [M] . 2 版 . 北京：科学出版社，2008.

[82] 滕玉成，于萍 . 公共部门人力资源管理 [M] . 2 版 . 北京：中国人民大学出版社，2008.

[83] 祝土苓 . 工作分析与组织设计 [M] . 北京：中国劳动社会保障出版社，2007.

[84] [美] 雷蒙德 · A · 诺伊 . 雇员培训与开发 [M] . 徐芳，译 . 北京：中国人民大学出版社，2001.

[85] 胡八一 . 激励员工全攻略 [M] . 北京：北京大学出版社，2007.